ثقافة العلاقات الاستراتيجية
في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة





تأليف
الدكتور محمد سرور الحريري

ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة
الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة

الطبعة الأولى

1436هـ - 2016م



الأكاديميون للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية

عمان – مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الأردنية

تلفاكس : 0096265330508

جــوال : 00962795699711

E-mail: academpub@yahoo.com

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية

(2015/1/359)

رقم التصنيف: 658.049

المؤلف ومن في حكمه:

محمد سرور الحريري

الناشر

الأكاديميون للنشر والتوزيع

عمان – الأردن

عنوان الكتاب:

ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة

الواصفات: / إدارة الشركات//العلاقات//الإستراتيجية/

- **يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى .**

- **يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع .**

ISBN :978-9957-590-34-5

ثقافة العلاقات الاستراتيجية

في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات

الدولية والخاصة

تأليــف

محمـد سـرور الحريـري



الأكاديمون للنشر والتوزيع

2016م

المقدمة

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله، أما بعد:

فإن موضوع هذا الكتاب هو إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية حيث أننا سنتعرض في هذا الكتاب إلى تفصيل كامل وشامل إلى قوانين وقواعد علم إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية بشكل مفصل.

وفي هذا الكتاب إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية سوف نقوم بشرح وتفصيل جميع أنواع الأنظمة والقوانين والقواعد المتعلقة بإدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية لمتعددة والمتنوعة المتعارف عليها والموضوعة وفق قواعد حديثة في إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية.

فهناك العديد من الركائز والدعامات التي تقوم عليها ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية ومنها الأسس والركائز الآتية:

1. الديناميكية والحيوية: وهي قوت التفاعل بين القائمين بثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية في المنظمات وبين الجماهير, والتنظيمات يجب أن تكون كلاً منها متصفاً بالفاعلية والإيجابية ويمكن أن تؤدي وسائل الإتصال وأدوات الإعلام دوراً هاماً بين هذين الطرفين وبذلك التغلب على العقبات والصعوبات التي تعترضها.
2. ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية: وهي التي يتسع نشاطها حتى يمكنها أن تعمل في جميع المجالات ولا تقتصر

على أنواع معينة فقط من مجالات محددة وهـي توجـد في ميـادين التجـارة والصـناعة والإدارة والتعليم والصحة.

3. ترتكز ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالميـة والمؤسسـات الدوليـة: عـلى مبادئ أخلاقية تقوم على أساس الثقـة والإحـترام المتبـادل بـين الطـرفين ويجـب أن تبتعـد العلاقات في برامجها عن وسائل الغش والتظليل والدعاية المزيفة والخداع ويجب دائماً أن تستعين بالأرقام والحقائق والواقع وتوضح أهداف المؤسسة وسياستها وأساليب إدارتها.

4. تتميـز ثقافـة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسـات الدوليـة بالتركيز: على الجوانب الإنسانية فيها ومن المظاهر التي تؤدي إلى ذلك:

أ. تساعد ثقافة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسـات الدوليـة عـلى زيادة فرص النجاح للمؤسسـة وتـؤدي إلى تحسـين العلاقـة الإجتماعيـة وتحسـين ظـروف العمل وإمكانية الإهتمام بالعامل ككائن حي لها.

ب. إتبـاع اسـلوب علمـي في ثقافـة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسات الدولية وهو الأسـلوب الـديمقراطي السـليم وبـذلك لا يكـون هنـاك مجـالاً لديكتاتورية أو سيطرة القلة.

ج. يستلزم برامج ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية ضرورة تحقيق العدالة المطلقة وتهيئة أسباب الحياة الكريمة للعـاملين في المؤسسـة وبـث روح الإستقرار والإطمئنان في نفوسهم.

5. ترتكز ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالميـة والمؤسسـات الدوليـة: عـلى دعائم إجتماعية. فتدرب جماهير المؤسسة على تحمل المسئولية الإجتماعية بعـد تبصـيرهم بإمكانية المؤسسة وجهودها بالعقبات والصعوبات التي تواجهها.

6. تقوم ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية: على مبدأ هام وضروري وهو تناسب البرامج مع الظروف لمقابلة حاجات المجتمع, ومهمة إخصائي ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية هي دراسة أنسب الأساليب التي يكون لها فعل مناسب ومطلوب تحقيقلدى فئات الجماهير المختلفة.
7. تقوم ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية على فلسفة واضحة هي إحترام رأي الجماهير فالإيمان بقوة الرأي العام وأهميته تعتبر الدعامة الأساسية لكافة برامج ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية ولهذا يجب أن تبنى برامج وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية في ضوء تيارات الرأي العام.
8. الموقع والمظهر العام والجو العام: يجب أن يكون موقع المنشأة ملائماً للمتعاملين معها أما مظهرها العام فيتمثل في طراز البناء التي تعمل فيه وتصميمه من الداخل فالمظهر العام للبنك مثلاً يجب أن يوحي بالرسوخ والثقة, وأما الجو العام للمنشأة يجب أن يكون جو صداقة وود يعطي شعور بالإرتياح.
9. توقع الأسئلة والإستعداد مسبقاً للإجابة عليها: على الموظف المهتم بالعلاقات العلاقات في المنشاة أن يتوقع بينه وبين نفسه نوع الأسئلة التي قد يوجهها المتعاملون إليه عن أشياء تهم معرفتهم ولها علاقة بتعاملهم مع المنشأة وعليه أن يحضر إجابات مقنعه ومنطقية وصادقة. (رمضان 1998م ص114 – 115).

أهداف وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

بعد أن تعرفنا على طبيعة وركائز وأسس وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية أصبح الآن بمقدورنا التعرف على الأهداف العامة للعلاقات العامة ووظائفها.

1. أهداف وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية: (خليل 1998، ص 97, 98).

في هذا المجال سوف تقدم مجموعة من الأهداف العامة التي تشكل خطوة رئيسية للعلاقات العامة وتتمثل في الآتي:

1. دعم سياسة المؤسسة وتقبل الجمهور لها.
2. تنمية التفاهم المشترك والمتبادل بين المؤسسة والجمهور.
3. تعزيز ثقة الجمهور بالمؤسسة.
4. تعميم إتجاهات الجمهور والتنبؤ بها والاستجابة لها.
5. العمل كنظام تحذير مبكر يساعد الإدارة في إتخاذ القرارت.
6. توسيع مجال خدمتها وأسواقها وتقبلها لدى جمهور أوسع.

فهي تسعى إلى زيادة شعبية اسم الشركة أو سلعتها وتفضيلها على غيرها وذلك بالمساعدة على بناء سمعة الشركة التي تقف وراء السلعة أو الخدمة وترويج بيع منتجاتها أو خدمتها.

تعمل على تحويل الجمهور إلى زبائن للخدمة أو السلعة التي تقدمها الشركة. فالهدف من ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية ليس فقط بناء سمعه فهذا الهدف يسعى للمزيد من الرواج لمنتجات المؤسسة أو خدمتها.

كذلك تسعى ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسـات الدوليـة الى تأسيس هوية وصورة قيادية للشركة أو المؤسسة في السوق سواء كانت الشركة/ المؤسسـة قديمـة أو جديدة فأنها تهدف إلى أن تكون رائدة في مجالها متميزة عن غيرها ممن ينافسها وبحيث يصـبح هويتها البارزة المنافسة والمؤسسة تتحمل المسئولية بكل جدارة مما يجعلها في مركز الصدارة.

تسعى ثقافة العلاقات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسـات الدوليـة إلى تطوير أسواق المؤسسة وتوسيعها وذلك بنشر أفكار جديدة يتقبلها النـاس, لتفسـح المجـال لتسـويق سلعها أو خدمتها في مجالات جديدة وأسواق جديدة.

تعمل ثقافة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسـات الدوليـة إلى تحقيق قبول إجتماعي من الجمهور للشركة وهي في هذه الإثناء تكـون قـد سـاعدت عـلى تـرويج منتجات الشركة.

- ومن مهامها تجاوز سوء فهم الجمهور للمؤسسة/ الشركـة ولخـدمتها وتكـون مهمـة ثقافـة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية المساعدة في تخطـي العقبات وخدماتها وسلعها.
- وتكون مسـئولية ثقافـة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسـات الدولية زرع الثقة بين الإدارة والمساهمين وتقوم بتوثيق ثقافـة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية معهم وتسهيل في فرص تبادل الأراء بينهم وبـين الإدارة فيما يتعلق بمشاريع الشركة ونظرتها وسياساتها أن أصـنع الثقـة بـين الإدارة والمسـاهم هامة في صنع استقرار الشركة وتقدمهما. (خليل 1998، ص 97, 98).

2. أهـداف وثقافـة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسـات الدوليـة المعاصرة: (العزازي, 1998م, ص 25 – 26).

أ. الهدف الأساسي:

يتمثل في توفير مناخ ملائم يساعد المنطقة على تكوين صورة ذهنية وإنطباعات إيجابية منها لدى كافة الأطراف المرتبطة بها سواء من داخلها أو خارجها وبالتالي يتحقق لها البقاء والإستمرار والنمو.

ب. الأهداف الفرعية المنبثقة من الهدف الأساسي:

1. التعرف على إتجاهات الجمهور الداخلي والخارجي.
2. توصيل المعلومات عن اتجاهات وردود أفعال الجماهير إلى الإدارة العليا.
3. تحقيق التكامل بين السياسات الإدارية واتجاهات ومطالب وتفضيلات الجماهير.
4. إقناع الجماهير وتعديل الإتجاهات السلبية لديهم الى إتجاهات بناءه.
5. تنمية التعاون الإختياري بين فئات الجماهير المرتبطة بالمنطقة بما يسهم في حل المشكلات الطارئة التي تواجهها والأزمات المفاجئة التي تتعرض لها.
6. حماية المنظمة من كافة صور الهجوم التي تقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة أو غير صحيحة مع تهيئة البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.
7. تزويد فئة الجمهور المختلفة بكافة المعلومات الصحيحة والبيانات الصادقة لمساعدتها على تكوين أرائها إستناداً إلى الحقائق.
8. الإلمام بالمفاهيم الإدارية والتكنولوجية الحديثة والعمل على توعية المعنى, بها وإقناع الإدارة العليا بالمزايا المترتبة على تطبيقها. (العزازي ص 25 – 26).

أهمية وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

من أبرز العوامل التي أدت الى تطور وتزايد أهمية الحاجة للعلاقات العامة ما يلي:

1. تزايد تداخل الدول في الحياة الإقتصادية والإجتماعية مما تتطلب ضرورة تبني جمهورها للخطط التي تضعها والقرارات التي تتخـذها والتـي تمـس حيـاة مواطنيهـا ولـذلك فـإن نجاح تلك الخطط يقتفي تأييدها من قبل مواطنيها.
2. إتساع السوق وزيادة حجم الإنتاج وتعاظم النفقات الخاصة مع وجود منافسة حـادة هـدفها جذب أكبر عدد من المستهلكين مما أدى بالمؤسسات إلى استخدام كـل الوسـائل مـن تـرويج وإعلان وإعلام وكلفـت إدارة وثقافـة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسات الدولية بشرح سلعها وخدماتها للجمهور ومعرفـة رغباتـه وحاجاتـه لتصـنع سيايتها التسويقية والإنتاجية على ضوء ذلك.
3. تعاظم قوة الرأي العام وأنتشار الديمقراطيـة وإزديـاد ثقافـة الجمهـور مـما تطلـب إتصـال الدولة ومؤسسات الأعمال بجمهورها والإنتفاع الأمثل من جهـود إدارة وثقافـة العلاقـات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية بضـمان رعايـة مصـالح الجمهـور وسلامة بيئته والتعرف على مشاكله وتطلعاته وأماله.
4. تزايد حجم المنظمات التي يديرها أشخاص القطاع الخاص مما ضاعف أعداد الموظفين فيهـا ومما عمل على تطوير وتنويع إستخدام الاجهزة الحديثة للتطوير الإداري والإنتاجي في هـذه المنظمات مما أدى الى تزايد وتعقيد العلاقات التي تحـتكم اليهـا الإدارة الحديثـة لهـذه المنظمات.

تطور النظرة إلى العنصر البشري في داخل المنظمات وتغير وتطور النظـرة إلى الإنتاجية بحيث لم تعد هذه النظرة ميكانيكية تهمل أثر الناس في حياة المنظمات وفي استجاباتها وقد أصبحت وثقافة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسســات الدوليــة هــي الجهــة صــاحبة الاختصــاص داخــل المــنظمات مــن

أجل تنمية العلاقات الإنسانية الفعالة. والعمل على خلق ظروف عمل متوافقة مع إحتياجات العاملين وأمانيهم. (عساف. 1997م ص 54).

وظائف إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية: (أبو اصبع. 1998م. ص 100, ص101).

تتعد وظائف وواجبات إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية في المؤسسات ويمكن تحديد هذه الواجبات والوظائف ببعض النقاط التالية:

1. تقديم النصح والرأي بخصوص الصورة العامة التي ترغب في تكوينها لوكالات الدعاية والإعلام ووسائل النشر والصحافة ويشمل ذلك تقديم النصح بخصوص الأسماء والتصاميم والشعارات والألوان التي يمكن استخدامها من قبل وكالات الإعلام المتخصصة بما يمكن أن يسهم في تكوين الصورة الذهنية المناسبة, ويمكن أن يتسع نطاق هذه الوظيفة ليشمل إبداء الرأي في تصميم الزي الموحد للمسؤلين والعاملين والشارات التي يضعونها للتعرف عليهم.
2. تقديم النصح والمشورة فيما يتعلق بعمل المطبوعات ذات المضمون المميز الذي يعكس مكانة إنجازات المؤسسة ومجالات تقدمها وإبراز القدرات والمهارات الإبداعية لمنتسبي المنظمة. كذلك يدخل ضمن نظافة هذه الوظيفة قيام إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية بإلاتصال بوسائل الإعلام من دور النشر والصحافة والتلفاز والإذاعة وترتيب كافة الإجراءات اللازمة والكفيلة بإيصال صوت المؤسسة إلى الجمهور سواء كان ذلك من خلال الخبر الصحفي أو التقرير المصور وغيره.

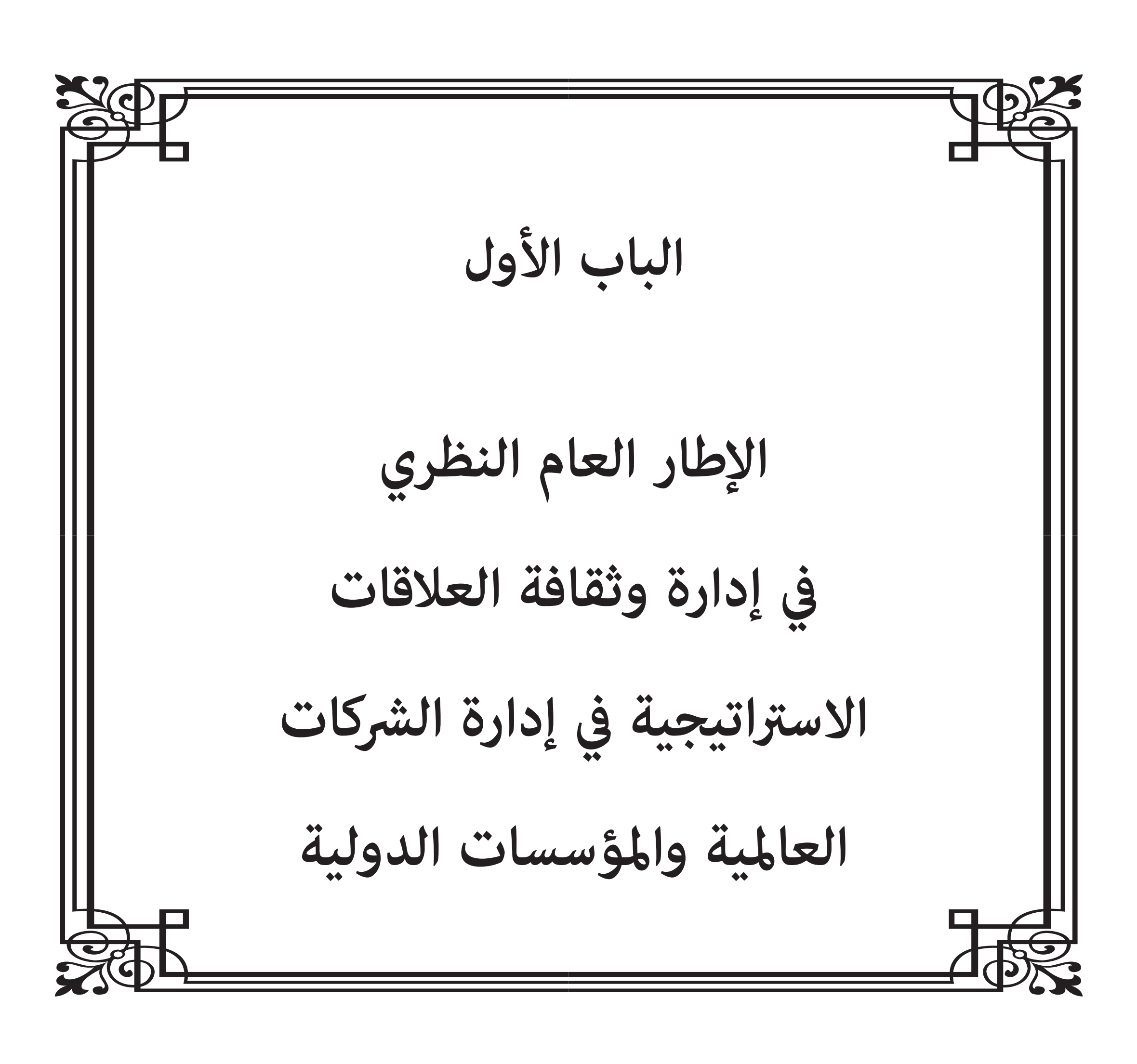
3. الإشراف على تخطيط وتصميم وتنفيذ أية مجلات للإعلان والتنسيق معها لإخراج الحملة الإعلامية بالصورة المناسبة.

4. المشاركة في إنتاج وسائل الإيضاح المساعدة والشرائح التوضيحية والأفلام الوثائقية والمعارض وتنظيم المؤتمرات والندوات واللقاءات التي تعزز معرفة الجمهور وإطلاعهم على المنجزات بين الحين والآخر وفي هذا الصدد فإن مسؤلية وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية القيام بإعداد الصور والملصقات وتحميض الأفلام وإبداء الرأي في إخراجها ودقتها.

ومدى توافر عناصر الإبداع والابتكار فيها والإعداد والتحضير للوقود التي يمكن أن تزود المؤسسة وأصحابها وإطلاعهم على الجوانب الهامة وإنجازات المؤسسة وكذلك تشمل مسؤولية وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية بما يتيح لأفراد المجتمع بشرائحه كافة الإطلاع على الخدمات التي تقدمها ومجالات الانجاز فيها. (أبو اصبع. 1998م. ص 100, ص101).

5. تتولى إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية سواء بصورة مباشرة أو عن طريق التنسيق من الإدارات المالية توزيع ونشر تقارير المالية السنوية أو الدورية وإصدارات الحصص (الأسهم) والعقود التي تقدمها المؤسسة في الدولة.

هذا وقد وضعنا هذا الكتاب ليقدم صورة واضحة لإدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية كما ليكون عوناً ومرجعاً يعتمد عليه الباحثين وطلبة الدراسات العليا والأساتذة والدكاترة وطلبة العلماء والمختصين في إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية، هذا والله من وراء القصد، والله الموفق. والحمد لله رب العالمين.



الباب الأول

الإطار العام النظري
في إدارة وثقافة العلاقات
الاستراتيجية في إدارة الشركات
العالمية والمؤسسات الدولية

الباب الأول

الإطار العام النظري في إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية

- مفهوم وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية.
- أنواع ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية.
- مبادئ ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية.
- أهداف ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية.
- وظائف إدارة ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية.
- ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية في القطاع الخاص.
- ركائز وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية في القطاع الخاص.
- عوامل نجاح التخطيط في ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية في القطاع الخاص.

❖ أولاً: مفهوم ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

1. **تعريف جمعية ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:**

ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات بإختلاف أنواعها وأوجه نشاطها الى كسب تفاهم وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية.

والحفاظ على إستمراره وذلك بدراسة الرأي العام وقياسه للتأكد من توافقه مع سياسات المؤسسة وأوجه نشاطها وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة بين المؤسسات وجماهيرها بإستخدام المعلومات المخططة. (العزازي, 1998, ص 18, ص19).

2. **تعريف معهد ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية البريطانية:**

هي الجهود المخططة والمستمرة لإقامة علاقات طيبة والمحافظة على التفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها.(العزازي, 1998, ص 18, ص19).

3. تعريف جمعية ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية الأمريكية. حيث عرفتها بأنها:

نشاط أي صناعة أو إتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أي منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة من الجمهور كالعملاء والموظفين والمساهمين والجمهور بوجه عام لكي تحور من سياستها حسب الظروف المحيطة بها وشرح هذه السياسات للمجتمع (حسين, 1996. ص16).

4. **تعريف إبراهيم إمام. فيعرف ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية بأنها:**

نشر المعلومات والأفكار والحقائق مخرجة مفسرة لجماهير المؤسسة وذلك بغية الوصول إلى الإنسجام أو التكيف الإجتماعي بين المؤسسة والجماهير (حجاب, 1998, ص31).

❖ ثانياً: أنواع ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

1. **من حيث طبيعة الأتصال تنقسم إلى:**

أ. علاقات عامة بسيطة.

ب. علاقات عامة مركبة.

فثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية البسيطة:

هي التي يكون إتصال الطرفين فيها إتصالاً سهلاً ومباشراً دون الحاجة إلى وسيط لهذا الإتصال نظراً لأن الجماهير التي يتصل بها صغيرة ومحددة مثل علاقة الطبيب بمرضاه وفي هذه العلاقات البسيطة نجد أن تبادل المصالح بين طرفية أمر سهل وميسور بسهولة الإتصال الشخصي بين الأفراد ونظراً لأن العدد محدود فنحن في غناء عن وسائل الإتصال الجماهيرية (حجاب 1998, ص31).

أما العلاقات المركبة:

وهي العلاقات التي يتعذر فيها إتصال الطرفين إتصالاً مباشراً أويستلزم الأمر وسائل يتم بها هذا الاتصال وهنا نطلق عليه وسائل الإعلام الجماهيرية أو أجهزة الإعلام مثل الوزارات والمصالح والمؤسسات فالإتصال بالجمهور

الخارجي لأي قطاع من هؤلاء وهم يعدون بالملايين يتم فيـه بصـورة غـير مبـاشرة عـن طريـق وسائل الإتصال الجماهيرية. (حجاب, 1998م, ص31).

2. **من حيث طبيعة النشاط الممارس واختصاصـاته تنقسـم إلى: (حجـاب, 1998م, ص34, 35).**

أ. **علاقة إجتماعية:**

وهي الروابط والأثار المتبادلة بين الأفراد في المجتمع وهي تنشأ من طبيعـة اجتماعـاتهم وتبادل مشاعرهم وأحاسيسهم واحتكاك بعضهم بالبعض الآخر ومن تفـاعلهم في المجتمـع ويـزداد اهـتمام العلاقـات الاجتماعيـة بالسـلوك الإجتماعـي الـذي يكشـف عنـه التفاعـل بـين أعضـاء الجماعات بهدف تفهم طبيعة العلاقات الاجتماعية وينقسم إلى نوعين.

- علاقات إيجابية: وهي تلك العلاقات التي تؤدي إلى الملائمـة والوفـاق بـين رغبـات أفـراد الجماعة الواحدة أو تلك التـي تجمـع بـين مصـالح المجتمـع ككـل والجماعـات الأخـرى الخارجة عن نطاقها الداخلي والمشتركة معها في إطار المجتمع العام.

وهـو يعمـل عـلى إيجـاد نـوع مـن التعـاطف والمشـاركة الوجدانيـة والألفـة والتضـامن الجماعي والتعاون في كافة مفاهيم النشاط الإجتماعي ويرمي إلى الإبقـاء عـلى مقومـات الجماعـة وأسس تكوين المجتمع.

- العلاقــة الســالبة: تتحــدد مظــاهر العلاقــات الســالبة مــن عنــاصر التفرقــة والخــلاف والتقاعد وتعمل على التباعد والإنعزال بل والنفور والكراهية وعـدم الثقـة فهـي ترمـي إلى هـدم وتفـويض دعـائم التنظـيم الإجتماعـي مثـل (صراع – خـلاف – حـرب – الفـوارق الطبيعية).

ب. العلاقات الإنسانية:

نشأة العلاقات الإنسانية منذ أن خلق الإنسان على وجه الأرض بعواطف إنسانية تربطه ببني جنسه ويطلق عليها روح الجماعة التي تدعم معاملاتهم وتقويها برباط إنساني هادف وهي توجد بين كل الجماعات.

ولما كانت المجتمعات الصناعية تظم جماعات عديدة من عمال يعملون في مهنة واحدة كان لا بعد أن تنظم العلاقات بينهم على أساس إنساني.

- وتعرف العلاقات الإنسانية في الصناعة بأنها خلق جو من الثقة والإحترام المتبادل والتعاون الفعال بين أصحاب العمل والعمال بهدف زيادة الإنتاج.
- وترجع أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسات الحديثة ألى الأسباب الآتية:

أ. أن الإنسان كائن متغير ومن الضروري تقدير هذه الخاصية في محيط عمله.

ب. أنه يتميز بعقلة الفكري وذلك لأنه لن يؤدي عمله بكل كفاءة الا إذا كان مقتنع به.

ج. أن الإنسان كائن حي متفاعل يؤثر ويتأثر فإذا ما شعر العامل أو الموظف بأنه في موضع تقدير ورعاية في ميدان عمله فأن ذلك سيؤدي إلى تحميسه إلى أداء واجبه.

ج. العلاقات الصناعية:

هي العلاقات التي تنشأ وتنمو بسبب الاستخدام وهي تشمل تلك العلاقات بين العمال مع الموظفين وبعضهم البعض وبينهم وبين رؤسائهم أو مديرهم وكذا علاقتهم بالمنشاة التي تستخدمهم وكذلك العلاقة بين الإدارة ونقابات العمال وبين أصحاب العمل ومنظمات الحكومة, والعلاقات الصناعية تعتبر أساساً للعلاقات العامة ومعناه أنه كل ما كانت الأولى طيبة ومستقرة كلما أنعكس ذلك على الثانية وتؤثر فيها تأثير ملحوظاً فكلتاهما ينبغي أن تتم عمل الأخرى, وهي تتفق مع وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات

الدولية في هدف واحد هو تعميم الممارسة الإنسانية للعلاقات في محيط الصناعة والنشاط البشري بصفة عامة.

إن العلاقات الصناعية تبذل قصارى جهدها في استخدام القوة البشرية والرقابة عليها ضماناً لإسهامها في العمل وتعاونها على أكمل وجه.

تقسيم ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية وفقاً لمجالات التطبيق: (حجاب, 1998م, ص 37).

- ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية في الشركات الصناعية.

لما كانت ثقة الجماهير بالشركات الصناعية هي الدعامة الأساسية للنجاح والازدهار والتقدم وهذه الثقة تتمثل في حجم هذه الجماهير ولما كانت الأجهزة الإدارية المسئولة عن الشركات الصناعية تهتم بمعرفة مواقف الجماهير فقط من السلع التي تتبعها ولكن منها أيضاً ككليات يؤدي خدمة في المجتمع ويخفض منها ولأنه منفعة خاصة لذا أصبح من الضروري بالشركات الصناعية في كثير من المجتمعات الحديثة خاصة المتقدمة منها أن تؤمن بضرورة وجود جهاز متخصص ومسئول عن رعاية ثقة الجماهير ودعمها والمحافظة عليها أي ضرورة وجود جهاز للعلاقات العامة إلى جانب الأجهزة الأخرى, ويصبح هذا الجهاز مسئول عن خلق الثقة مع الجماهير ودعمها والمحافظة عليها مما يجعل المناخ الذي تمارس فيه الشركة نشاطها أكثر ملائمة.

❖ ثالثاً: مبادئ ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية: (الخضر 1998. ص89 , 90, 91, 92, 93).

أن أستخدام وسائل الإعلام الحديثة من أقمار صناعية وتلفزيون والإذاعات والصحف أتاح للعلاقات العامة فرصة واسعة لأن تصل إلى جماهير المؤسسة في فترة قصيرة الأمر الذي جعل هذا النشاط أقوى في التأثير على الرأي العام.

وبالضرورة وضعت الضوابط والقوانين التي تنظم نشاط وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية وحتى تتفادى خطر إستغلاله من جهة ويمكن إستخلاص الأسس التالية باعتبارها المبادئ التي يؤدي الالتزام بها إلى توفير المناخ الملائم لممارسة النشاط.

1. المسئولية الاجتماعية للمؤسسات:

إن أي مؤسسة تنفيذيه تعتبر جزء من البيئة الاجتماعية المحيطة بها فهي تتخذ من تلك البيئة عناصر الحياة والبقاء لذلك تقع عليها مسؤولية المساهمة في رفاهية ذلك المجتمع وتنهض المؤسسة بمسؤوليتها وهذا يجعل خدمة المجتمع هدفاً أساسياً وتقديم المصلحة العامة وهو توفير سلعة أو خدمة بأفضل مستوى ممكن بما يتلائم مع حاجات وأذواق جمهورها وعليها إضافة إلى ذلك المساهمة بكل وسيلة ممكنة في رفع المستوى المعيشي لأفراد المجتمع والقيام بالدراسة والأبحاث ومعالجة مشاكل المجتمع.

2. احترام رأي الفرد والإيمان بقوة الرأي العام:

الإيمان بقوة الرأي العام وأهمية التعامل معه يعتبر الدعامة الأساسية لكافة برامج وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية وينبغي على المؤسسات أن تستخدم الأساليب العلمية الحديثة للبحث عما يدور في الرأي العام وأن تبني برامجها على ضوء ما يتجمع اليها من تيارات الرأي العام

وما يقره من تقاليد وعادات وما يعبر عنه من طموحات ورغبات وتوقعات عن تلك المؤسسة.

3. **الابتعاد عن التكتم وإتباع سياسية كشف المعلومات للجمهور:**

لقد كان التمسك بالسرية وحجب المعلومات هو أسلوب الإدارة التقليدية في القرن الماضي أما الإدارة الحديثة فأنها تعتبر المؤسسة كالبيت المصنوع من الزجاج الذي يكشف عما بداخله لكل ناظر.

فالمؤسسة العصرية تعمل في النور ولا تخفى عن أي معلومات عن نشاطها إلا الأسرار المتعلقة بالإنتاج وهذا لم يعد من السهل الإحتفاظ به سواء بوجود الأقمار الصناعية التي بإمكانها أن تصور وهي في الفضاء أشياء على سطح الأرض بدرجة من الدقة.

4. **الالتزام بمبادئ الأخلاق السلمية:**

إن أحد أهداف نشاط وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية هو إعطاء المؤسسة (شخصية) بتثبيت صفات إنسانية لها في أذهان الجمهور. كذلك تدعوا فلسفة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية المؤسسة إلى الإلتزام بمبادئ الأخلاق كالنزاهة والصدق والعدالة وهكذا لا تخدع الجمهور ولاتغشه بل تسعى إلى كسب ثقته بالقدوة الحسنه وليس بالأموال فقط فثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية هي سلوك و إعلام.

5. **ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية من الداخل إلى الخارج:**

والمقصود بذلك أن المؤسسة التي تسعى الى الحصول على رضاء الجمهور وثقته عليها أولاً أن تضمن رضاء وثقة العاملين فيها من عمال وموظفين لأن هؤلاء إذا كانوا سعداء في عملهم مع المؤسسة فأنهم يعكسون أثراً طيباً حولها عن

طريق معاملتهم مع الناس في أثناء عملهم وكذلك في أحاديثهم عنها في علاقتهم الشخصية وعلى العكس من ذلك فأن العاملين في المؤسسة المتذمرين الساخطين بإمكانهم هدم برامج وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية من أساسها بتصرفاتهم وأقوالهم الذي يمكن أن تترك سوء الأثر لدى الناس من حولهم.

6. استخدام أسلوب البحث العلمي:

مع زيادة وعي الجماهير وانتشار الثقافة العامة وأدوات الاتصال فقد أصبح إنسان هذا العصر لا يؤمن بصحة الأشياء إلا إذا شاهدها أو لمسها أو تحقق منها بما لا يدع مجال للشك ولهذا أصبحت مهمة التأثير في آرائه مهمة شاقة وعسيرة ولا بد أن تعتمد على الإقناع والتسويق والإستحالة وهذا بالطبع يتطلب الاستفادة من الدراسات العلمية في سلوكيات الفرد والجماعات وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم السلوك الإدارية.

7. ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية وظيفة إستشارية:

لقد شبه دور ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية بالنسبة للإدارة العليا في المؤسسات بدور, فجأة مجلس وزرائها تحذرهم وتشجعهم وكذلك مدير ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية فهو يصحح الإدارة ويشجعها على اتخاذ السياسات والقرارات التي تلاقي القبول من الجمهور وتحذرها في اتخاذ السياسات التي لا يرضى عنها الجمهور ولكنه لا يمكن إلزام تلك الإدارة بتنفيذ ما يقترحه أو يوصي به, بناء على ذلك فإن ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية تبقى مسئولية الإدارة العليا في المؤسسة حتى في حالة وجود وحدة خاصة للنشاط.

❖ رابعـاً: أهـداف ثقافـة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسات الدولية:

بعـد أن تعرفنـا عـلى طبيعـة وثقافـة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسات الدولية وبعد أن تعرفنا لمجوعة من تعريفاتها أصبح الآن بمقدورنا التعرف على الأهـداف العامة للعلاقات العامة ووظائفها.

1. **أهداف وثقافـة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسـات الدوليـة: (خليل 1998، ص 97, 98).**

في هذا المجال سوف تقدم مجموعة من الأهـداف العامـة التـي تشـكل خطـوة رئيسـية للعلاقات العامة وتتمثل في الآتي:

1. دعم سياسـة المؤسسة وتقبل الجمهور لها.
2. تنمية التفاهم المشترك والمتبـادل بين المؤسسة والجمهور.
3. تعزيز ثقة الجمهور بالمؤسسة.
4. تعميم إتجاهات الجمهـور والتنبؤ بها والاستجابة لها.
5. العمل كنظام تحذير مبكر يساعد الإدارة في إتخاذ القرارات.
6. توسيع مجال خدمتها وأسواقها وتقبلها لدى جمهور أوسع.

فهـي تسـعى إلى زيـادة شـعبية اسـم الشركـة أو سـلعتها وتفضـيلها عـلى غيرهـا وذلـك بالمساعدة على بناء سمعة الشركة التـي تقـف وراء السـلعة أو الخدمـة وتـرويج بيـع منتجاتهـا أو خدمتها.

تعمل على تحويل الجمهور إلى زبائن للخدمة أو السلعة التي تقدمها الشركة. فالهدف مـن ثقافة العلاقات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسـات الدوليـة لـيس فقـط بنـاء سمعه فهذا الهدف يسعى للمزيد من الرواج لمنتجات المؤسسة أو خدمتها.

كذلك تسعى ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية إلى تأسيس هوية وصورة قيادية للشركة أو المؤسسة في السوق سواء كانت الشركة/ المؤسسة قديمة أو جديدة فأنها تهدف إلى أن تكون رائدة في مجالها متميزة عن غيرها ممن ينافسها وبحيث يصبح هويتها البارزة المنافسة والمؤسسة تتحمل المسئولية بكل جدارة مما يجعلها في مركز الصدارة.

تسعى ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية إلى تطوير أسواق المؤسسة وتوسيعها وذلك بنشر أفكار جديدة يتقبلها الناس, لتفسح المجال لتسويق سلعها أو خدمتها في مجالات جديدة وأسواق جديدة.

تعمل ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية إلى تحقيق قبول إجتماعي من الجمهور للشركة وهي في هذه الإثناء تكون قد ساعدت على ترويج منتجات الشركة.

- ومن مهامها تجاوز سوء فهم الجمهور للمؤسسة/ الشركة ولخدمتها وتكون مهمة ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية المساعدة في تخطي العقبات وخدماتها وسلعها.
- وتكون مسئولية ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية زرع الثقة بين الإدارة والمساهمين وتقوم بتوثيق ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية معهم وتسهيل في فرص تبادل الآراء بينهم وبين الإدارة فيما يتعلق بمشاريع الشركة ونظرتها وسياساتها أن أصنع الثقة بين الإدارة والمساهم هامة في صنع استقرار الشركة وتقدمهما. (خليل 1998 ص 97, 98).

2. أهداف ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية المعاصرة: (العزازي, 1998م, ص 25 – 26).

أ. الهدف الأساسي:

يتمثل في توفير مناخ ملائم يساعد المنطقة على تكوين صورة ذهنية وإنطباعات إيجابية منها لدى كافة الأطراف المرتبطة بها سواء من داخلها أو خارجها وبالتالي يتحقق لها البقاء والإستمرار والنمو.

ب. الأهداف الفرعية المنبثقة من الهدف الأساسي:

1. التعرف على إتجاهات الجمهور الداخلي والخارجي.
2. توصيل المعلومات عن اتجاهات وردود أفعال الجماهير إلى الإدارة العليا.
3. تحقيق التكامل بين السياسات الإدارية واتجاهات ومطالب وتفضيلات الجماهير.
4. إقناع الجماهير وتعديل الإتجاهات السلبية لديهم الى إتجاهات بناءه.
5. تنمية التعاون الإختياري بين فئات الجماهير المرتبطة بالمنطقة بما يسهم في حل المشكلات الطارئة التي تواجهها والأزمات المفاجئة التي تتعرض لها.
6. حماية المنظمة من كافة صور الهجوم التي تقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة أو غير صحيحة مع تهيئة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
7. تزويد فئة الجمهور المختلفة بكافة المعلومات الصحيحة والبيانات الصادقة لمساعدتها على تكوين آرائها إستناداً إلى الحقائق.
8. الإلمام بالمفاهيم الإدارية والتكنولوجية الحديثة والعمل على توعية المعنى, بها وإقناع الإدارة العليا بالمزايا المترتبة على تطبيقها. (العزازي ص 25 – 26).

أهداف ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية على مستوى المنظمة: (خضرة 1998م, ص103).

1. تحضير الثقافة المشتركة للمنظمة وخلق القناعة بالترابط بين أهداف المنظمة وأهداف جمهورها.
2. توعية الإدارة المختلفة لأهمية كسب ثقة الجمهور.
3. تعريف الجمهور بغاياته المختلفة بأهمية أهداف المنظمة ودورها في تنمية المجتمع.
4. الإستيعاب الجديد لحاجات جمهورها ورغباته ومواثقة من المنظمة ومخرجاتها.
5. إقامة علاقات جيدة وإيجابية مع المنظمات الأخرى والأجهزة الحكومية المعنية بمدخلاتها أو مخرجاتها.

❖ **خامساً: وظائف إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:** (أبو اصبع. 1998م. ص 100, ص101).

يرى بيرنايس (Bernays) بأن للعلاقات العامة ثلاثة وظائف تاريخية وهي:

إعلام الناس وإقناعهم وإدماج بعضهم مع بعض. وظيفة الإدماج وظيفة هامة للعلاقات العامة أي تسعى إلى تكييف الناس إلى أن يقوموا بالتفسير وإلى اندماج الأفراد والجماعات والمجتمع.

وفهم الناس أساسي في ظل المجتمع التنافسي والمعرفة هامة لكل فرد للتعامل مع الجمهور ومن خلال ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية يمكن للفرد أو الجماعة أن يضمن القراءات العامة مستندة إلى المعرفة والفهم ويرى بليك وهارولد سن (Blake & Harolsn) أن تعقيدات المجتمع الحديث جعلت من ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية اليوم وظيفة من وظائف أية إدارة سواء كانت مؤسسة تجارية أو منظمة حكومية أو إتحاد عمال أو جامعة أو أية وكالة أخرى. والهدف من ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات

العالمية والمؤسسات الدولية هو الحصول على الدعم وتعاون الناس الذين تسعى المنظمة التأثير فيهم ومن خلال ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية يمكن للفرد أو الجماعة أن يضمن القرارات العامة مستندة الى المعرفة والفهم.

وتتعد واجبات إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية في المؤسسات ويمكن تحديد هذه الواجبات بالوظائف التالية:

1. تقديم النصح والرأي بخصوص الصورة العامة التي ترغب في تكوينها لوكالات الدعاية والإعلام ووسائل النشر والصحافة ويشمل ذلك تقديم النصح بخصوص الأسماء والتصاميم والشعارات والألوان التي يمكن استخدامها من قبل وكالات الأعلام المتخصصة بما يمكن أن يسهم في تكوين الصورة الذهنية المناسبة, ويمكن أن يتسع نطاق هذه الوظيفة ليشمل إبداء الرأي في تصميم الزي الموحد للمسؤولين والعاملين والشارات التي يضعونها للتعرف عليهم.
2. تقديم النصح والمشورة فيما يتعلق بعمل المطبوعات ذات المضمون المميز الذي يعكس مكانة إنجازات المؤسسة ومجالات تقديمها وإبراز القدرات والمهارات الإبداعية لمنتسبي المنظمة. كذلك يدخل ضمن نظافة هذه الوظيفة قيام إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية بإلاتصال بوسائل الإعلام من دور النشر والصحافة والتلفاز والإذاعة وترتيب كافة الإجراءات اللازمة والكفيلة بإيصال صوت المؤسسة إلى الجمهور سواء كان ذلك من خلال الخبر الصحفي أو التقرير المصور... الخ.

3. الإشراف على تخطيط وتصميم وتنفيذ أية مجلات للإعلان والتنسيق معها لإخراج الحملة الإعلامية بالصورة المناسبة.

4. المشاركة في إنتاج وسائل الإيضاح المساعدة والشرائح التوضيحية والأفلام الوثائقية والمعارض وتنظيم المؤتمرات والندوات واللقاءات التي تعزز معرفة الجمهور وإطلاعهم على المنجزات بين الحين والآخر وفي هذا الصدد فإن مسؤولية وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية القيام بإعداد الصور والملصقات وتحميض الأفلام وإبداء الرأي في إخراجها ودقتها.

ومدى توافر عناصر الإبداع والابتكار فيها والإعداد والتحضير للوقود التي يمكن أن تزود المؤسسة وأصحابها وإطلاعهم على الجوانب الهامة وإنجازات المؤسسة وكذلك تشمل مسؤولية وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية بما يتيح لأفراد المجتمع بشرائحه كافة الإطلاع على الخدمات التي تقدمها ومجالات الانجاز فيها. (أبو اصبع. 1998م. ص 100, ص101).

1. تتولى إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية سواء بصورة مباشرة أو عن طريق التنسيق من الإدارات المالية توزيع ونشر تقارير المالية السنوية أو الدورية وإصدارات الحصص (الأسهم) والعقود التي تقدمها المؤسسة في الدولة.

ويتطلب القيام بكل هذا إتصال وتنسيق مع المدير العام ونوابه وسكرتارية المؤسسة مؤكد الوضع الأمثل والدور المستقل للعلاقات العامة في خدمة المؤسسة والتعبير عن حضورها في المجالات كافة.

2. العمل جنباً إلى جنب مع إدارة الأفراد وإدارة التدريب وأن ترتبط بعلاقات ثنائية ذات إتجاهين مع الإدارتين من خلال الجهود المشتركة المتعلقة بإصدار

المجـالات المتخصصـة وإقـتراح التحضـيرات المناسـبة وإصـدار مجلـة حائطيـة والـنشرات وغيرها.

3. إن المؤسسة والخدمات التي تقدمها والمشاريع التي يشارك فيها وغير ذلك من الأنشـطة الإعلاميـة والصـحفية التـي مـن شـأنها وضـع المؤسسـة في صـدارة العمـل الاجتماعـي والإقتصادي.
4. المشاركة الفعالة في مشاريع التنمية الإجتماعية والأنشطة كافة التي تستهدف تحقيق رفاهية المواطن.

❖ سادساً: ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسـات الدولية في القطاع الخاص: (رمضان, 1998م ص28).

عندما تعتنق إدارة المنشأة مفهوم ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية كفلسفة تنطلق منها في ممارستها الإدارية فإن هذه العلاقات تصـبح موقفـاً عقلياً لدى هذه الإدارة يجعلها تصنع مصالح الناس أولاً وقبل كل شيء في جميع الأمـور والمسـائل التي تتعلق بإدارة المنشأة سـواء كانـت المنشـأة مصرفـاً أو شركـة تجاريـة أو منشـأة خـدمات أو جمعية مهنية خلاصة هذه الفلسفة هي أن المنشأة يجب أن تدار وتشتغل لتخدم مصـالح جميـع الفئات التـي لهـا علاقـة فيهـا مثـل المـوظفين والمتعـاملين وحملـة الأسـهم والمـوردين والمـوزعين والأعضاء في حال كون المنشأة جمعية.

أن هذا الموقف هو الأساس التي تبنى عليـه ثقافـة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركات العالميـة والمؤسسـات الدوليـة بمفهومهـا الحـديث أن المنطـق الآنـف الـذكر للعلاقـات العامـة يـدعوا إلى إحـداث ثـورة التفكـير الإداري تـتلخص في إعطـاء الإدارة بعـداً إجتماعيـاً جديـداً يهـدف إلى تحقيـق النجـاح في التعامـل مـع

العنصر البشري. ذلك التعامل الذي ميز التقدم المادي والعلمي الـذي تـم تحقيقـه في القـرنين الماضيين.

ومن مظاهر الثورة في الفكر الإداري تطور النظرة إلى الهدف الأساسي للمنشأة فقد كـان الحصول على أقصى ما يمكن من أرباح هو الهدف الأساسي الذي يجـب عـلى المنشـأة أن تسـعى إلى تحقيقه كما كان كتاب الإدارة الكلاسيكيون يذكرونـه في كتابـاتهم, فأصـبح الهـدف الأسـاسي للمنشأة يتلخص في تقديم خدمة نافعة للمجتمع وبذلك أصبح الهدف الأساسي هو تحقيق البقـاء عن طريق التفاعل الصحيح مع المجتمع حيث تتبادل المنشأة للمنافع مع المجتمع فتستمر منـه عناصر البقاء وتمد بإنتاجها, وإذا استطاعت أن تقوم بهذا التفاعـل بنجـاح فـإن هـذا ينـتج عـن أرباح تستخدمها في الحصول على عناصر البقاء وعلى تكوين الإحتياجات والنمو.

1. **أهمية ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالميـة والمؤسسـات الدوليـة في القطاع الخاص: (زويلف,1994م. ص19).**

تزايدت أهمية ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسـات الدولية على مستوى منظمات القطاع الخـاص وخاصـة في ظـل الشـارع الهائـل مـن إنجـازات الثورة الصناعية والتكنولوجية المعاصر لذلك فقد أهتمـت كثـير مـن الـدول بأنشـطة وثقافـة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية نتيجة التطور الإجتماعـي والثقافي والاقتصادي. فشيدت أجهزة لها تهدف إلى بناء علاقات وطيدة بين مواطنيهـا مـن خـلال التواصل الصادق والأمين في توفير المعلومات والبيانات عن أعمالهـا ومنجزاتهـا ولبنـاء الثقـة في نهجها فأنشأت الـوزارات التـي سـميت بأسـماء متعـددة منهـا وزارة الإعـلام فلقـد تفننـت مؤسسات الأعمال في إتباع العديد من الأساليب في مجال ثقافـة العلاقـات الاسـتراتيجية في

إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية بعد أن أتسعت الأسواق وتعددت حاجات الجمهور وزادت حدة المنافسة وفاض الإنتاج وتعددت تطلعات الجمهور.

فأدركت المؤسسات ضرورة التواصل مع الجمهور وتلمس حاجاته ومعرفة آراءه والتعرف على رغباته وأنشأت لها دوائر للعلاقات العامة وجعلت لها سفراء في مجتمعها لتوضيح وجهة نظرها للجمهور والتعرف على وجهة نظره.

وكان من أبرز العوامل التي أدت إلى تطور وتزايد أهمية الحاجة للعلاقات العامة على هذا المستوى ما يلي:

1. تزايد تداخل الدول في الحياة الإقتصادية والإجتماعية مما تتطلب ضرورة تبني جمهورها للخطط التي تضعها والقرارات التي تتخذها والتي تمس حياة مواطنيها ولذلك فإن نجاح تلك الخطط يقتفي تأييدها من قبل مواطنيها.
2. إتساع السوق وزيادة حجم الإنتاج وتعاظم النفقات الخاصة مع وجود منافسة حادة هدفها جذب أكبر عدد من المستهلكين مما أدى بالمؤسسات إلى استخدام كل الوسائل من ترويج وإعلان وإعلام وكلفت إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية بشرح سلعها وخدماتها للجمهور ومعرفة رغباته وحاجاته لتصنع سياستها التسويقية والإنتاجية على ضوء ذلك.
3. تعاظم قوة الرأي العام وانتشار الديمقراطية وإزدياد ثقافة الجمهور مما تطلب إتصال الدولة ومؤسسات الأعمال بجمهورها والإنتفاع الأمثل من جهود إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية بضمان رعاية مصالح الجمهور وسلامة بيئته والتعرف على مشاكله وتطلعاته وأماله.
4. تزايد حجم المنظمات التي يديرها أشخاص القطاع الخاص مما ضاعف أعداد الموظفين فيها ومما عمل على تطوير وتنويع إستخدام الاجهزة الحديثة

للتطوير الإداري والإنتاجي في هذه المنظمات مما أدى إلى تزايد وتعقيد العلاقات التي تحتكم إليها الإدارة الحديثة لهذه المنظمات.

5. تطور النظرة إلى العنصر البشري في داخل المنظمات وتغير وتطور النظرة إلى الإنتاجية بحيث لم تعد هذه النظرة ميكانيكية تهمل أثر الناس في حياة المنظمات وفي استجاباتها وقد أصبحت ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية هي الجهة صاحبة الاختصاص داخل المنظمات من أجل تنمية العلاقات الإنسانية الفعالة. والعمل على خلق ظروف عمل متوافقة مع إحتياجات العاملين وأمانيهم. (عساف. 1997م ص.54).

2. عوامل الاهتمام بثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية بالقطاع الخاص: (العزازي, 1998. ص 16, 17).

1. إزدياد تشابك ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية بالمجتمع الحديث.
2. نمو العلوم الاجتماعية: التي تتناول الإنسان وحلول الثواب والإستقطاب والترغيب والمتابعة محل العقاب والقسوة والتهديد حيث أصبح الإنسان قوة لا يستهان بها.
3. انتشار الثقافة والتعليم: حيث أصبحت أجهزة الاتصالات سريعة الأداء والتأثير بدرجة أقوى مما كان عليه الحال عندما كانت الأمية والتخلف يسيطران على بقاعاً عديدة من العالم.
4. الثورة الصناعية والإنتاج الكبير: مهدت الثورة الصناعية في أوائل القرن التاسع عشر الفرصة لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية, وذلك لما تتبع عنها من تطور هائل في أدوات الإنتاج وأساليبه الأمر الذي تطلب دراسة متعددة للوقت والحركة وأمكن التغلب على مشكلة ندرة عوامل الإنتاج وظهرت الصناعات الضخمة التي استخدمت آلاف العمال وملايين المستهلكين.

5. زيادة حدة المنافسة: أدى اتباع مبـادئ الإدارة العلميـة والتخصـص وتقسـيم العمـل إلى التغلب على مشكلة ندرة عوامل الانتـاج, وإزديـاد المعـروض مـن المنتجـات عـن حجـم الطلب عليها وتحول السوق مـن سـوق بـائعين (قلـة في المعـروض مـن سـلعة أو حركـة معينة بالنسبة للطلب عليها) إلى سوق مستترين, وقد نتج عن هذا التطور زيـادة حـدة المنافسة بين الشركات محاولة لإرضاء المستهلك وإشـباع رغباتـه, ولم تقـتصر المنافسـة عـلى الشركات فقط بل امتـدت أيضـاً اإلى الصـناعات المختلفـة, مـثلاً أصـبح هنـاك منافسـة بـين الصناعات الكيميائية وصناعة المنسوجات نتيجة لإنتاج الألياف الصـناعية وبـين صـناعات الورق والزجاج والبلاستيك وخاصـة في مجـال التعبئـة والتغليـف وبـين صـناعات البلاسـتيك والصلب بالنسبة لعدد كبير من المنتجات.
6. تزايد الوعي من جانب جماهير الرأي العام: أدى تزايد الوعي وانتشـار التعلـيم والثقافـة بين الفئات المختلفة للمجتمـع إلى تزايـد الحاجـة إلى المعلومـات الصـحيحة وإلى مزيـد مـن التفسيرات والإيضـاحات المتعلقـة بـالقرارات السياسـية التـي تتبعهـا المنظمـة عـلى مسـتوى الوحدة الاقتصادية, والقرارات والسياسات الخاصة بالدولة على مسـتوى المجتمـع بأكملـه وعلى مستوى المنظمة, أدى تزايد الوعي وانتشار التعليم إلى زيادة احتياجات المسـتهلك إلى المعلومات الكاملة الخاصة بالمنتج, وظهرت العديد مـن الجمعيـات للمحافظـة عـلى مصالح المستهلكين وحماية حقوقهم ورفض التعامل مع الشركـات التـي تبـين أنهـا لاتعمـل نحو إشباع واحتياجات المستهلكين.
7. تطور وسائل الاتصال: تطورت وسـائل الاتصـال الجماهـيري تطـوراً هـائلاً عـبر الزمن فالمـذياع كـان الوسـيلة الإعلاميـة الأساسـية في الثلاثينيـات, ثـم ظهـرت الإذاعــة المرئيــة (التلفزيــون) في أعقــاب الحــرب العالميــة الثانيــة وتطــورت

هي الأخرى وأصبح نقل الأحداث بالصوت والصورة في نفس لحظة وقوعها عن طرق الأقمار الصناعية والتي هي من الأمور الشائعة في عصرنا الحديث.

أما الصحافة فقد تطورت هي الأخرى تطوراً سريعاً من أساليب الطباعة والموضوعات التي تغطيها وظهرت صحافة الملايين وهي الصحافة التي تطبع ملايين النسخ في ساعات قليلة وتقوم بتوزيعها في ساعة أقل.

8. تزايد علاقات الإعتمادية: يتميز العصر الذي نعيش فيه اليوم بالتبعية والاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والمنظمات المختلفة فالأفراد في محاولاتهم لإشباع إحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والروحية, وأصبحوا يعتمدوا إلى حد كبير على تعاون الآخرين سواء أفراداً أو منظمات فهم يعتمدوا على المشروعات المختلفة في توفير فرص العمل التي تعمل على توفير المأكل والملبس, وعلى الحكومة لإمدادهم بالمنافع والحماية, وعلى النادي لتحقيق الاشباع الاجتماعي وعلى التنظيمات الدينية لتحقيق الإشباع الروحي, وهذه العلاقات ذات الطبيعة الاعتمادية أدت إلى بروز أهمية وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية في الحياة الإنسانية المعقدة.

❖ سابعاً: ركائز ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية في القطاع الخاص. (مصطفى. 1999م, ص 48 – 50 – 51 – 52 – 53).

يشار إلى أن هناك العديد من الركائز والدعامات التي تقوم عليها ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية وهي كالتالي:

1. الديناميكية والحيوية: وهي قوت التفاعل بين القائمين بثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية في المنظمات وبين الجماهير, والتنظيمات يجب أن تكون كلاً منها متصفاً بالفاعلية والإيجابية ويمكن أن تؤدي وسائل الإتصال وأدوات الإعلام دوراً هاماً بين هذين الطرفين وبذلك التغلب على العقبات والصعوبات التي تعترضها.
2. ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية: وهي التي يتسع نشاطها حتى يمكنها أن تعمل في جميع المجالات ولا تقتصر على أنواع معينة فقط من مجالات محددة وهي توجد في ميادين التجارة والصناعة والإدارة والتعليم والصحة.
3. ترتكز ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية: على مبادئ أخلاقية تقوم على أساس الثقة والإحترام المتبادل بين الطرفين ويجب أن تبتعد العلاقات في برامجها عن وسائل الغش والتظليل والدعاية المزيفة والخداع ويجب دائماً أن تستعين بالأرقام والحقائق والواقع وتوضح أهداف المؤسسة وسياستها وأساليب إدارتها.
4. تتميز ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية بالتركيز: على الجوانب الإنسانية فيها ومن المظاهر التي تؤدي إلى ذلك:

أ. تساعد ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية على زيادة فرص النجاح للمؤسسة وتؤدي إلى تحسين العلاقة الإجتماعية وتحسين ظروف العمل وإمكانية الإهتمام بالعامل ككائن حي لها.

ب. إتبـاع اسـلوب علمـي في ثقافـة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسات الدولية وهو الأسلوب الديمقراطي السـليم وبـذلك لا يكـون هنـاك مجـالاً لديكتاتورية أو سيطرة القلة.

ج. يستلزم بـرامج ثقافـة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسـات الدولية ضرورة تحقيـق العدالـة المطلقـة وتهيئـة أسـباب الحيـاة الكريمـة للعـاملين في المؤسسة وبث روح الإستقرار والإطمئنان في نفوسهم.

5. ترتكز ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالميـة والمؤسسـات الدوليـة: عـلى دعائم إجتماعية. فتدرب جماهير المؤسسة على تحمل المسئولية الإجتماعية بعـد تبصـيرهم بإمكانية المؤسسة وجهودها بالعقبات والصعوبات التي تواجهها.

6. تقوم ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسـات الدوليـة: عـلى مبدأ هام وضروري وهو تناسب الـبرامج مـع الظـروف لمقابلـة حاجـات المجتمـع ,ومهمـة إخصائي ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدوليـة هـي دراسة أنسب الأساليب التـي يكـون لهـا فعـل مناسـب ومطلـوب تحقيقـه لـدى فئـات الجماهير المختلفة.

7. تقوم ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسـات الدوليـة عـلى فلسفة واضحة هـي إحـترام رأي الجماهـير فالإيمـان بقـوة الـرأي العـام وأهميتـه تعتـبر الدعامة الأساسية لكافة برامج وثقافة العلاقات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسات الدولية ولهذا يجب أن تبنى برامج وثقافـة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية في ضوء تيارات الرأي العام.

8. الموقع والمظهـر العـام والجـو العـام: يجـب أن يكـون موقـع المنشـأة ملائمـاً للمتعاملين معها أما مظهرها العام فيتمثل في طـراز البنـاء التـي تعمـل فيـه

وتصميمه من الداخل فالمظهر العام للبنك مثلاً يجب أن يوحي بالرسوخ والثقة, وأما الجو العام للمنشأة يجب ان يكون جو صداقة وود يعطي شعور بالإرتياح.

9. توقع الأسئلة والإستعداد مسبقاً للإجابة عليها: على الموظف المهتم بالعلاقات العلاقات في المنشاة أن يتوقع بينه وبين نفسه نوع الأسئلة التي قد يوجهها المتعاملون إليه عن أشياء تهم معرفتهم ولها علاقة بتعاملهم مع المنشأة وعليه أن يحضر إجابات مقنعه ومنطقية وصادقة.(رمضان 1998م ص114 – 115).

❖ ثامناً: عوامل نجاح التخطيط في ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية في القطاع الخاص. (عجوة, 1996, ص123).

1. أن يستهدف في الدرجة الأولى تقديم المؤسسة ونشاطها وسياستها إلى الجماهير.
2. أن يقسم الأعمال إلى مراحل ترتب حسب أهميتها ويكون لكل مرحلة وقت محدد.
3. أن يكون معلوماً من البداية فئات الجمهور التي ستوجه إليهم الخطة.
4. الابتعاد تماماً عن الدورات في متاهات عجلة العمل اليومي أو القيام بمشروعات وأنشطة وقتية قصيرة.
5. التحديد الدقيق لكافة الموارد والإمكانيات المطلوبة لتحقيق أهداف العلاقات مما يؤدى إلى التعرف المبني على كل المتطلبات.

6. التحديـد الـدقيق لأهـداف ثقافـة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسات الدولية والتي ترتبط أصلاً بأهداف المنظمة ذاتها وبالتالي فـإن التخطـيط يـؤدي إلى توضيح هذه الأهداف (العزازى, 1998, ص 160).

1. أنواع التخطيط: (عجـوة 1996, ص, 124).

أ. التخطـيط الوقـائي: يعرفـه ويـدنج (weddjnq) بأنـه (التخطـيط المبنـي عـلى دراسـات مستفيضة وبحوث رشيدة يستهدف غايات بعيـدة تـدور في محـيط علاقـات وديـة بـين المؤسسة وجماهيرها المختلفة).

ب. التخطيط حسب الهدف المطلوب تحقيقه:

- التخطيط الوقائي: هو التخطيط القائم على الدراسة الشاملة ويبنـى عـادة عـلى أسـاس المـدى الطويل حيث يستهدف غايات أساسية المفروض أن ترسخ مع الـزمن وفي مقدمـة هـذه الغايـات كيس الأصدقاء والعملاء للمؤسسة عن طريق دعم التقنيـة وتوثيـق العلاقـات بـين المؤسسـة وجماهيرها الداخلية والخارجية والقضاء على عوامل سوء الفهم.(عجوة, 1996, ص.124).
- التخطيط العلاجي: كل ما يتطلبه هذا التخطيط هو إعداد برنامج عمل محدود لمواجهة الأزمات والمواقف الجادة (التهامي, 1980, ص51).

2. أهمية تخطيط ثقافـة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسـات الدولية: العزازي, 1998.ص, 158).

يعتبر التخطيط سمة أساسية للعلاقات العامة المعاصرة نظراً لأنه يستند إلى المـاضي ويأخـذ في الإعتبار ظروف الحاضر والتنبؤ والاستعداد للمستقبل من خلال إعـتماده عـلى بحـوث وثقافـة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسـات الدوليـة بعـد تحديـد المشـكلة تحديـداً دقيقاً من خـلال المعلومـات التـي جمعـت والبحـوث التـي أجريـت, يصبح لـدى رجـال العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسـات الدوليـة الأساسـيات التـي يبنـي عليـه

أنشطتهم في ضوء الإمكانيـات المتاحـة لتحقيـق الأهـداف ويعتـبر الخطـوة الثانيـة في عمليـة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية.

يتوقف نوع التخطيط اللازم للعلاقات العامة على الأهداف الكـبرى التـي ترمـي إلى تحقيقها ويستدعي هذا أن يكون لدى المخططـين لبرنـامج وثقافـة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية إجابة مسبقة على الأسئلة التالية:

1. هـل المطلـوب هـو أن تخلـق ثقافـة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسات الدولية شعوراً طيباً نحو مؤسستك.
2. هل المطلوب أن تعمل ثقافة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسـات الدولية على دعم شهرة المؤسسة وسمعتها الطيبة.
3. هل المطلوب أن ترفع ثقافـة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسـات الدولية الروح المعنوية لجماهير المؤسسة.

ويحقق التخطيط لأنشطة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية: (عجوة 1996م، ص 119).

1. تنفيذ برامج متكاملة توجه من خلالها جميع الجهود المتاحة لإنجاز أهداف محددة.
2. كسب تأييد الإدارة لهذه الأنشطة وزيادة مشاركتها فيها.
3. التأكيد على الجانب الإيجابي بـدلاً مـن الجانـب الـدفاعي في ممارسـة وثقافـة العلاقـات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية.
4. حسن اختيار الموضوعات والأوقات الملائمة بالإضافة الى إختيـار الأسـاليب الأكـثر فاعليـة في التنفيذ.

3. الأسباب التي تحول دون وضع خطة للعلاقات العامة: (العزازي,1998, ص170).

1. تعدد ضغوط العمل اليومي بحيث لا يتيح الفرصة للفكر التخطيطي وبالتالي لاتوضع خطة للعلاقات العامة.
2. عدم توفر قوى عاملة مدربة ومتخصصة داخل جهاز وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية.
3. عدم وجود مخصصات مالية كافية لإعداد وتنفيذ خطة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية.
4. عدم اهتمام القيادات الإدارية العليا بثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية ونظرتهم لها.
5. تثبيت أعمال وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية على إدارات وأقسام وجهات متعددة داخل المنظمة.
6. التعديل والتغيير المستمر في القوانين واللوائح.
7. عدم إستيعاب تطبيق مبدأ المبادرة والمبادأة في أعمال وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية من جانب ممارستها.



الباب الثاني

العلاقات الإنسانية وإدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية

الباب الثاني

العلاقات الإنسانية وإدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية

مفهوم العلاقات الإنسانية:

ويقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسية وتحقيق الأهداف المرغوبة.

ومن هنا يمكن أن نفهم أن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة ولهذا فإن الهدف الرئيسي للعلاقات الإنسانية يتضمن إرضاء أو إشباع الحاجات الإنسانية وما يرتبط بها من دوافع وتنظيم غير رسمي ورفع الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل والوضع المادي للعاملين.

وعرفت العلاقات الإنسانية بأنها الأساليب والوسائل السلوكية التي يمكن عن طريقها استثارة دافعية العاملين وحفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج.

ولذا يمكن القول أن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات العاملين وطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل ذلك لحفزهم على العمل معا كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف.

مجالات العلاقات الإنسانية:

1. تهيئة المكان المناسب المريح للعمل.
2. الأمن والطمأنينة.
3. الشعور بالانتماء.
4. النجاح والتقدير.
5. المكانة الاجتماعية.
6. تحقيق الذات.

أسس العلاقات الإنسانية:

1. الاهتمام بقيمة الفرد.
2. المشاركة والتعاون.
3. العدالة في توزيع العمل.
4. التحديث والتجديد والتطوير.

والطريقة الأساسية التي تساعد على إيجاد جو مرضي وتكوين علاقات إنسانية جيدة في المدرسة:

- احترام شخصية العاملين الذين يعمل معهم مدير المدرسة، واحترام شخصيتهم له مظاهر عديدة:
- الاهتمام بهم وبمشكلاتهم.
- إعطاء حق الاعتبار التام لآرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم وذلك نابع من اجتماعات هيئة التدريس.
- تشجيع أوجه النشاطات الاجتماعية التي تساعد على إقامة علاقات صداقة بين أعضاء هيئة المدرسة وبين إدارة المدرسة.

ولا يقتصر هـذا الاحـترام عـلى شخصـية المـدرس فحسـب بـل يتعـداه أيضـاً إلى احـترام شخصية الطلاب، فكل من في المدرسة يجب أن يحس بأنـه مرحـب بـه وأنـه جـزء مـن برنـامج المدرسة كما يجب أن يعامل كل طالب معاملة عادلة، وأن يحـس أن إدارة والمدرسـين أصـدقائه وليسوا مجرد أشخاص يوجهون كل جهودهم لتشكيله وفق نمط معين من السلوك.

ولا شك أن مثل هذه الروح تتطلب طرقاً خاصة تتعلق بمدير المدرسة أما طلابـه فعليـه أن يسمع لرغباتهم وشكاواهم، وأن يوجد وسائل الاتصال التي يمكن عن طريقها سـماع آرائهـم، وأن يشجع جمع البيانات الكافية عـن كـل مـنهم حتـى يمكـن للمدرسـة أن تـوجههم التوجيـه المناسب.

فالإدارة المدرسية يجب أن تقدر أهمية مساعدة المدرسـين والطـلاب في حـل مشـكلاتهم الشخصية وأن تعاونهم على التغلب على هذه الصـعاب ومعالجتهـا.ولا شـك أن مـدير المدرسـة بحله للمشكلات الشخصية للمدرسين يساعد على إيجاد جو عاطفي وروحي طيـب للطـلاب، إذ تنعكس حالة المدرسين النفسية على الطلاب.

معرفة الدافعية إلى العمل:

وتقـوم الدافعيـة إلى العمـل في أساسـها عـلى مـا يسـمى بالتسلسـل الهرمـي للحاجـات الإنسانية لماسلو (Maslowa) ويقسمها ماسـلو إلى خمسـة أنـواع هـي:الحاجـات الفسـيولوجية (مثل الأكل والشرب والنوم والراحة) (الحاجات الأساسية).

- الحاجة إلى الانتماء إلى المؤسسة.
- الحاجة إلى الأمن والطمأنينة.
- الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية.

- الحاجة إلى تحقيق الذات.

ويمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تـدفع الإنسـان إلى العمـل والنشـاط ويمكـن أن تكون هذا الدوافع مادية وغـير ماديـة كـما جـاءت في نظريـة العـاملين لهرزبـرج (Herzberg) العوامل الدافعية والعوامل الوقائية والصحية.

الحـوافز: وتتمثـل في التقـدير والاسـتقلال والإنجـاز، المسـؤولية، التقـدم والرقـي، والعوامـل الوقائيـة والصـحية وتتمثـل في الراتـب، الأمـن، والظـروف الماديـة للعمـل، العلاقـة مـع الـزملاء والرؤساء، والإشراف، والاستقرار، العوامل الأولى تتفـق مـع تحقيـق الـذات في نظريـة الحاجـات لماسلو والعوامل الثانية تتفق مع حاجات ماسلو الدنيا.

العمل مع الجماعة:

ويتم عن طريق :

أ. تقليل الخلافات بالإقناع والاقتناع والحصول على اتفاق جماعي.

ب. التعاون لا التنافس.

ويستطيع رجل الإدارة بطرق مختلفة أن يساعد مجموعتـه عـلى الوصـول إلى اتفـاق أو إجماع بشأن اتخاذ القرار، كما يساعد على تقارب الجماعة والتفاعل بهم ويجعل الفـرد يسـاهم في اتخاذ القرار بالطرق التالية:

1. تجنب المجاملة والتعرف على إمكانات كل فرد.
2. أن تكون صلته بمرؤوسيه صلة رسمية لكن إنسانية في نفس الوقت قائمة على الاحترام .
3. أن يبتعد عن الانتقادات الشخصية.
4. أن لا يغتر بالسلطة الممنوحة له ويسيء استغلالها.

ديناميكيات الجماعة:

بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها تساعد رجل الإدارة على توجيه الجماعة توجيهاً سليماً.

الاعتبارات التي تساعد على تماسك الجماعة وتفاعلها:

أ. **توفير الاتصال الفعال:**

نقل المعلومات والبيانات الباب المفتوح.

- الاتصال الأوتوقراطي: يتميز بالبطء في الأداء عيوبه عزل الأفراد عن بعضهم البعض، يضع على الرئيس (وحيد الاتجاه). العبء لكن الاتصال فردي.
- الاتصال الديمقراطي تبادل الآراء: ويتميز الاتصال المتبادل بالسرعة في الأداء.

ب. **المشاركة:**

عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم من حيث المكانة والتقدير الاجتماعي وتحقيق الذات، وتجعل الفرد يحس بنفسه وأهميته وهذه المشاركة تسهم بطريقة مباشرة بإيجاد العلاقات الإنسانية وترتبط ارتباطاً طردياً بها.

ج. **التشاور:**

يعد مظهر عملياً للمشاركة ويترتب عليه إبداء الرأي والنصيحة.

د. **الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية:**

يترتب على المشكلات في العلاقات الإنسانية مشكلات نفسية واجتماعية وقد يترتب على عدم معالجتها مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية مثل (التغيب، الانقطاع، المرض، انخفاض الأداء، الشقاق، الخلافات، النزاع، الشكاوي، وكثرة التظلمات.

- **الروح المعنوية:**

الجو العام الذي يسيطر بين الجماعة ويوجه سلوكها، وأنها واضحة على وجود العلاقات الإنسانية في المنظمة من أي هناك ارتباط بين الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية وهذا الارتباط ارتباط طردي بمعنى كلما ارتفعت الروح المعنوية أدى إلى ارتفاع نسبة العلاقات الإنسانية الجيدة بينهم.

المظاهر العامة التي يمكن الاستدلال بها على مستوى الروح المعنوية:

أ. مستوى الأداء والإنتاج.

ب. مدى استمرار العاملين في العمل.

ج. مدى غياب العاملين وانقطاعهم عن العمل.

د. مدى ما يسود بين الأفراد من شقاق ونزاع وخلاف.

ه. مدى كثرة الشكاوي والتظلمات.

- **الصراع:**

مرتبط بسوء التفاهم والخلافات والمنازعات بين الجماعة وهذا مرتبط بالحياة البشرية إلا أنها في حاجة ماسة إلى التكيف وأن المسؤولين يقللون ويعاجلون حدة الصراع بين العاملين حيث أظهرت درجة كفاءة المنظمة والصراع يرتبط ارتباطاً عكسياً مع العلاقات الإنسانية بمعنى كلما ارتفعت درجة الصراع بين العاملين في المدرسة كلما أدى ذلك إلى انخفاض العلاقات الإنسانية بينهم.

ويتطلب إيجاد الجو المدرسي الصحيح أن يكون مدير المدرسة (صفاته):

1. الشخصية المتكاملة.
2. أن يكون ودوداً محباً للعاملين وأن يجيد العاملين العمل معه.
3. الإخلاص في العمل.
4. أن يتميز بالحكم الصائب.
5. القدرة على كسب ثقة الآخرين.

6. القدوة في العمل.

- نظريات العلاقات الإنسانية في إدارة ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية.
- نظريات المدرسة السلوكية في إدارة ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية.
- التطورات النظرية والفكرية في المدرسة السلوكية (الإنسانية) في وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية.

أثارت النظريات التقليدية (الكلاسيكية), وخصوصاً حركة الإدارة العملية, موجة عارمة من الانتقادات التي عبرت بوضوح عن تصورات العديد من الباحثين حول ضرورة خلق التوازن بين الأبعاد المادية والإنسانية في الصناعة بشكل خاص. وقد عبر اوليفر شيلدون (Oliver Sheldon) عن ذلك بقوله ((إننا يجب أن نحقق توازناً عادلاً في دراستنا لأوليات الإنتاج من أداوت ومواد وعدد...الخ, وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعلميات الإنتاجية, حيث أن المشكلة الحقيقة في الصناعة هي ليست أنها تنظيماً مادياً معقداً, حسب وإنما تتضمن تنظيماً إنساناً بالضرورة , طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظائفها وأدائها الانتاجي)). لذلك بدأت الدراسات والابحاث المتعلقة بدراسة واقع العمليات الإنتاجية, وضرورة خلق التوازن الأبعاد المادية, التي أكدتها النظريات الكلاسيكية, وبين الأبعاد الانسانية التي تفرزها طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة فيها. لذلك تعد النظريات السلوكية (Behavioral Theories) أو كما تسمي بالمدرسة الإنسانية (Human School) اتجاهاً فكرياً متميزاً في الفكر التنظيمي أو الإداري, قياساً بما جاء به فردريك تايلر وأقرانه نهاية العشرينات من القرن الحالي وما بعدها, لقد أدى الفشل لذي تعرض له الفكر الكلاسيكي ونظرياته في تقديم الحلول الجدية الكفيلة بتطير المنظمات, ومعالجة أزمتها الحادة في مختلف الميادين

(وخصوصاً في مجال المشكلات العمالية, وانخفاض كفاءة الأداء, وبـروز مشـكلات الكسـاد العـالمي قبل نشوب الحرب العالمية الثانية) إلى بلورة وإنضاج المفاهيم السلوكية. وقد تركزت اهتمامات المدرسة الإنسانية على الجوانب الإنسانية, سواء أكانت النفسية للفـرد, أو مـا يتعلـق بالجماعـات الصغيرة (Small Groups) أو التنظيم غير الرسمي (Informal Organization), باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية. هذا إلى جانب العلاقات المادية التي أكادتها النظريـات الكلاسيكية في إطار العملية المذكورة.

لقد أكدت النظريات التقليدية على التنظيم الرسـمي (Formal Organization) الـذي يحثث في إطارها الفكري صور التنبؤ السلوكي في النتائج المتوقعة أو المقصـودة. غـير أن التنظـيم الرسمي في المنظمة لا يعطي صورة كاملة لطبيعة وجودها وسبل تحقيقهـا لأهـدافها. ذلـك لأن وجود الأفراد العاملين في المنظمة المهنية يخلق (إلى جانب البناء أو التركيب الرسمي للعلاقـات) نوعاً آخر من التنظيم هو ((التنظيم غير الرسمي)) الـذي ينشـأ ويتبلـور مـن خـلال اتصـال الأفـراد ببعضهم, والتفاعل بينهم. وهذا يعني أن النوع الأخـير مـن التنظـيم يقـول إلى جانـب التنظـيم الرسمي, ويؤدي إلى بروز مستويات سلطة أو مراكز قـوة وعلاقـات تختلـف تمامـاً عـن التنظـيم الرسمي ذاته. وقد أثبتت دراسات التون مايو في شركة وسترن إلكتريك أن قيم وعادات التنظـيم غير الرسمي تستطيع التـأثير في الإنتاجيـة تـأثيراً إيجابيـاً أو سـلبياً عـلى وفـق طبيعـة العلاقـات السائدة بين كلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

وتتضمن المدرسة السلوكية المدارس الفرعية التالية:

- العلاقات الإنسانية.
- الفلسفة الإدارية.
- نظرية التفاعل.

- نظرية التناقض بين الأفراد والمنظمة.
- نظرية التنظيم الاجتماعي.

أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية:

أثبتت دراسة التون مايو في شركة وسترن الكتريك التي نشرت في عام 1939م في مؤلف بعنوان (الإدارة والعامل) والتي اجريت في مصانع هوثورن، أن قيم وعادات التنظيم غير الرسمي تستطيع التأثير في الإنتاجية تأثيراً ايجابياً أو سلبياً على وفق طبيعة العلاقات السائدة بين كلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي. ويشكل التنظيم غير الرسمي في إطار فلسفة المدارس السلوكية (أو الإنسانية) أحد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي، التي لم تتناولها الدراسات التي جاءت بها النظريات التقليدية بمختلف اتجاهاتها.

هذا فضلاً عن إغفال النظريات التقليدية لظاهرة الصراع بين عناصر المنظمة.

أهم المبادئ المستمدة من تجارب هوثرون (ألتون مايو):

إستفادة النظرية السلوكية من تجارب هوثورن المبادئ التالية:

1. التنظيم عبارة عن العلاقة بين الأفراد في المنظمة القائمة على التعاون والترابط (بين العمال والإدارة).
2. السلوك التنظيمي هو انعكاس لسلوك أعضاء المنظمة المتأثر بالثقافة الاجتماعية.
3. تستطيع القيادات الإدارية في المنظمة التأثير بشكل غير مباشر على أهداف وتكوينات التنظيم غير الرسمي وبالتالي التقريب بينه وبين التنظيم الرسمي.
4. إشراك العاملين في إدارة المنظمة وتحمل مسئولية تحقيق أهدافها يساعد على التقريب بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

5. تؤثر الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في سلوك العاملين في المنظمة.

ثانياً: مدرسة الفلسفة الإدارية:

تستند نظرية الفلسفة الإدارية لدوكلي مكريكور إلى افتراض يقوم على أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يرتكز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة.

ويرى مكريكور أن الاتجاه السلوكي للمدراء، سواء حصل بوعي وإدراك منهم أم بدون ذلك، إنما يعتمد على المبادئ والأطر الفلسفية والفكرية للمدير.

كما أن الأفراد العاملين في المنظمة يتأثرون جزئياً، بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير ومن هنا يظهر بأن السلوك التنظيمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى.

وقد تناول مكريكور كلاً من الدراسات التقليدية والإنسانية بالبحث، وذلك من خلال تعرضه للجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي في نظرية س (x)، والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية ص (Y) التي يؤمن بها هو.

ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين حسب افتراضات دوكلس مكريكور على الوجه الاتي:

أولاً: نظرية (س):

تستند نظرية (x) على عدد من الافتراضات الأساسية حول طبيعة السلوك الإنساني من أهمها:

أ. أن الأفراد العاملين يكرهون، في المتوسط، العمل وذلك بصورة متأصلة في تكوينهم السلوكي ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان، والمبرر الذي يستند عليه دعاة هذا الاتجاه الفكري هو ما يظهر من تصرفات الأفراد من

خلال تجنب الأعمال الجديدة وتنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقية في الأداء.

ب. نظراً لكراهية الأفراد العاملين للعمل، فإنه يجب أن يتم إجبارهم على أدائه. وينبغي إخضاعهم للرقابة والتوجيه بل والتهديد المستمر بالعقاب، بغية تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا فإن دعاة هذا الاتجاه المنظمي يؤكدون على ضرورة ممارسة العنف والقسوة في التعامل مع الأفراد وإرشادهم نحو تحقيق الأداء الإنتاجي الأعلى.

ج. يحاول متوسط الأفراد، عادة تجنب المسؤولية ويفضلون الحصول على التوجيه من قبل أشخاص آخرين، كما يتسمون أيضاً، برغبة كبيرة نحو الاستقرار والأمن وتقليص الجوانب المتعلقة بالطموحات الذاتية.

لذا فإنه لابد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد في مضمار الوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها.

وتستند هذه الافتراضات (التي أوردها مكريكور لنظرية (x) أبعادها الفكرية من الاتجاه التقليدي من حيث النظرة إلى الفرد على أنه يتسم بالرشد والعقلانية، غير أنه أكد على أن التنظيم الرسمي لوحده) حسبما ورد في نظرية (x) لا يحقق الأهداف المطلوبة.

كما أشار أيضاً إلى أن الإدارة بالرقابة أو ما يدعوه مكريكور بتعبير (نظرية العصا والجزرة) لا تشكل خطى على طريق إشباع حاجات ورغبات الفرد ولا تحقق، بالتالي حافزاً له نحو الأداء الأفضل.

ثانياً: نظرية (ص):

لاحظ مكريكو أن هناك انعطافاً جديداً في تعامل الإدارة مع الأفراد العاملين انطلق من تشخيص سلبيات عمل الإدارة والمشكلات التي واجهتها من خلال الكساد الاقتصادي الكبير، ثم الحرب العالمية الثانية إلى جانب المشكلات التي ولدها

الأخذ بأسلوب الإنتاج الكبير، ثم التغيير الجذري في نظم وعمليات الشراء والتسويق وغيرها من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الأخرى.

وقد طرح مكريكور سمات نظرية (Y) أو (ص) على الوجه الآتي:

أ. إن متوسط الأفراد العاملين في المنظمة لا يكرهون العمل، بل يرغبون فيه، ويعتبرون الجهد المبذول في العمل بمثابة اللهو واللعب. أما الكراهية للعمل فتنجم عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة، لذا فإن لسبل الإدارة في التعامل مع الأفراد دور أساسي في خلق الأجواء الملائمة للأفراد وتوجههم لحب العمل وإتيان الإبداع فيه.

ب. لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير في السلوك الإنساني خصوصاً إذا اقتنع الفرد بالعمل وانسجم معه، لأن مواقفه الذاتية ستكون ذات أثر كبير في هذا الاتجاه.

ج. إن متوسط الأفراد يكررون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع الحاجات الذاتية، ويتجنبون السلوك الذي ينجم عنه الفشل في إشباعها. ومن هنا يتضح بأن الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها باستمرار إذا ما توافرت له السبل الكفيلة بإشباع رغباته. ويتجنبها فقط حينما لا يحقق من خلالها أهدافه المطلوبة وطموحاته.

د. إن متوسط الأفراد يتمتع بقدرة عالية على استخدام إمكاناته الفكرية ويحاول جاهداً الإبداع في حل المشكلات النظمية.

ه. ومن هنا يتضح أن مكريكور يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد، وعلى أهمية القيادة الإدارية في الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين معاً.

كما يبدو بوضوح أن تحقيق الأبعاد التكاملية بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد لنظرية (y) تتحدد وفقاً لما يأتي:

- أولاً: تحديد المستلزمات العامة للوظائف بغية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- ثانيـاً: تحديـد الأهـداف المشـتقة أو الفرعيـة مـن الأهـداف العامـة والمطلـوب الشروع بتحقيقها خلال مدة زمنية محددة كأن تكون سنة أو شهر، مثلاً.
- ثالثاً: متابعة إنجاز الفعاليات الإدارية والفنية المطلوبة لتحقيق الأهداف الفرعية خـلال المـدة الزمنية المعينة.
- رابعاً: تقييم النتائج المتحققـة للأهـداف المطلوبـة، إلى جانـب الصيغ والأسـاليب التـي تـم إعدادها مسبقاً، ومعرفة الانحرافات عنها وتشخيص مسبباتها بموضوعية، واتخاذ السـبل التصحيحية علاجياً أو وقائياً.

ثالثاً: نظرية التفاعل:

تناولت نظريـة التفاعـل المتغـيرات التـي تفرزهـا الآثـار البيئيـة والعلاقـات الاجتماعيـة السائدة. فقد طرح وليام فوت وايت 1959م نظرية التفاعـل، وأسـهم بـذلك في نضـج المفـاهيم الفكرية التي تؤطرها من خلال ثلاثة مكونات أساسية للنظام الاجتماعي، أو المنظمة، هي:

أولاً: الأنشطة:

تمثل الأنشطة – جميع التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفـراد عنـد تفـاعلهم داخل المنظمة وهي تمثل المهمات الرسمية لكل فرد في المنظمة، سيما ما هو قابل للقياس منها.

ثانياً: التفاعل:

يتناول مفهوم التفاعـل الآثـار التـي تتركهـا الاتصـالات بـين مختلـف الأفـراد العـاملين في المنظمة من حيث عملية البدء بالاتصال والمدة التي تتطلبها والنتائج المترتبة عليه، مـن ناحيـة درجة الاستجابة والآثار الناجمة عن التغيير في السلوك.

ثالثاً: المشاعر:

يعبر مفهوم المشاعر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المحيط الخارجي (البيئة) والجوانب الإدراكية من المشاعر التي يتصرف في ضوئها إزاء المنظمة أو العاملين بها, وتتألف المشاعر من ثلاثة عناصر أساسية ذات تأثير مهم في تحديد الفكرة التي يؤمن بها.

1. الإطار الفكري (المبدئي) الذي يتحكم بسلوك الفرد من خلال المبدأ أو العقيدة أو الفكرة التي يؤمن بها.
2. الجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد.
3. الاتجاهات أو الميول العامة التي تتحكم في مشاعر الأفراد عند الشروع بالعمل.

وترتبط هذه المفاهيم الثلاثة (الأنشطة – التفاعل – المشاعر) عضوياً مع بعضها، بحيث أن أي تغيير أو تأثير في أحداها يمثل تغيراً مترابطاً في الأخرى، وينعكس في أنماط السلوك. فالتفاعل الاجتماعي، حينما يتأثر بتغيير معين، فإن الأنشطة والمشاعر إزاء المواقف المختلفة لابد أن تتأثر كذلك بنفس القدر الذي تأثرت به طبيعة التفاعل.

وهكذا نظر وايت إلى العلاقات السائدة في السلوك المنظمي للأفراد بصورة غير عشوائية، وإنما كنمط أو نسق من الأبعاد السلوكية، وكما أن هذه السلسلة المترابطة والمتداخلة من الأنشطة والتفاعلات والمشاعر تعد بمثابة المحرك الرئيس للسلوك الفردي داخل المنظمة.

وقد أكد وليام فوت وايت، من خلال دراسته للآثار البيئية، على حقيقة أن المنظمة هي نظام مفتوح من العلاقات السائدة سواء مع خارجها أو في داخلها. وهكذا يعد تفكير وايت منسجماً مع نظرية النظم، ويخلق أطار للتنبؤ بالسلوك الإنساني والسيطرة عليه في الحقول المختلفة للمنظمة.

رابعاً: نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة:

تعتمد نظرية كرس اركريس على إمكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير أنماطه المختلفة في حقول المنظمة، في ضوء التركيز على عاملين أساسيين هما:

- أولاً: الإنسان الفرد باعتباره الحقل الرئيس في ميدان الأثر المنظمي للسلوك القائم.
- ثانياً: التنظيم الرسمي، والقواعد التنظيمية التي تتحكم في علاقة الأفراد والجماعات العاملة في المنظمة.

تركز الاتجاهات الفكرية، في نظر اركيركس على تحديد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمة، وهي تتمثل بالمتغيرات الواردة أدناه، سواء أكانت بصورة منفردة أو متفاعلة وهي:

1. العوامل الذاتية: وهي ترتبط بالشخصية الإنسانية وخصوصياتها وأنماطها السلوكية المحددة.
2. العوامل المتعلقة باتجاه العلاقات غير الرسمية السائدة في إطار الجماعات الصغيرة وكيفية التفاعل بينها.
3. العوامل التنظيمية الرسمية: وتتعلق متغيراتها بجميع الصيغ والقواعد والأساليب التي تحددها المنظمة في أطار تحقيق أهدافها.

إذن فإن فهم سلوك الفرد والمنظمة يعتمدان على أساس فهم المتغيرات المتفاعلة لكلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، إضافة إلى ضرورة الركون إلى دراسة تحليلية لطبيعة الشخصية الإنسانية، وما ينبثق عنها من الأنماط السلوكية المختلفة للأفراد.

خامساً: نظرية التنظيم الاجتماعي:

تركز نظرية التنظيم الاجتماعي التي صاغها (باك) على تجاوز المفاهيم التقليدية في نظريته وإعطاء الأولوية للتنظيم الداخلي وسبل تركيبه.

إذ أن تركيز العديد من نظريات المنظمة في رأي (باك) كان على عمليات اتخاذ القرار أو التفاعل وعلاقات القوة أو (السلطة) وتقسيم العمل. أما المعايير الأساسية التي ركز عليها باك فيمكن إيجازها بما يأتي:

أولاً: أن ينظر إلى السلوك المنظمي بصورة شمولية تستوعب جميع الأجزاء أو المتغيرات المتعلقة به.

كما ينبغي أن تكون ذات إطار تطبيقي ينسجم مع طبيعة المنظمات الأخرى ذات الاتجاهات المتشابهة.

وهذا التوكيد على المفهوم الشامل في النظرة للمنظمة يعطي دلائل ومؤشرات قادرة على استيعاب النتائج الممكن التنبؤ بها في سلوك المنظمة بصورة عامة.

ثانياً: أن يعبر المفهوم الحقيقي للمنظمة عن الواقع الملموس الذي يمكن ملاحظته من خلال الأبعاد الأساسية المكونة له. كما تعرض باك للتحديد الدقيق للمفهوم العام للمنظمة وأثره في السلوك الفردي والجماعي للمنظمة المعنية. وقد أسهم هذا الاتجاه في الدراسة في تعزيز قدرة الباحثين على تحديد المتغيرات المهمة والفرعية المؤثرة في العلاقات داخل المنظمة.

ثالثاً: تعزز الصياغة العامة لمفهوم المنظمة قدرتها الذاتية على تحديد المتغيرات المؤثرة في سلوكها، كما يسهم في تحديد علاقاتها وارتباطاتها مع بعضها وتمكين الأفراد العاملين فيها من تحقيق أهدافها النهائية.

إن هذه الجوانب النظرية التي أستطاع من خلالها (باك) بناء نظرية التنظيم الاجتماعي.

(والتي أعتبرها نظاماً مستمداً من الأنشطة الإنسانية المتفاعلة مع بعضها) تستهدف استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية في نظام اجتماعي يؤدي إلى تحقيق إشباع الحاجات الإنسانية المتنامية، والتي تتفاعل مع البيئة الخارجية من خلال أنشطتها المختلفة.

فالنظام الاجتماعي، في ضوء هذه النظرية، نظام مفتوح في تعامله وتفاعله مع البيئة الخارجية، يعتمد استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية ويعطي مخرجات سلعية وخدمية تسهم في إشباع الحاجات الإنسانية. كما أن هذا النظام يتعلق بمجمل الأنشطة الإنسانية المتفاعلة مع البيئة (المجتمع) من حيث التأثير فيها والتأثر بها.

العوامل المؤثرة والمرتبطة والمتعلقة بإدارة ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

1. **بيئة العمل:**

2 – 1 – 1: مفهوم بيئة العمل:

يتوقف نجاح المنظمات في إدارة أعمالها على المعرفة السليمة لطبيعة العمل لتحديد نوع الأساليب التي تملكها المنظمة لتحديد أهدافها والمحافظة على بقائها وهي التي تشكل بيئة العمل التي يزاول فيها الأفراد مهامهم لتحقيق أهداف المنظمة، ومن الطبيعي أن الخدمات والأعمال التي تقوم بها المنظمات تتوقف على الإمكانات والهياكل التي تتحمل الأعباء الملقاة على كاهل الأجهزة المجندة لتحقيق الأهداف العامة (عبدالعزيز، 2001م، ص25)، لذا كان لا بد من التعرف على علاقة بيئة العمل بالمنظمة من جهة، وبالعاملين من جهة ثانية.

لقد كان ولا يزال الاهتمام ببيئة العمل هو المحدد لنجاح المنظمة بشكل كبير في تقديم خدماتها، فضعف أو سوء بيئة العمل ومكوناتها قد يؤدي إلى الفشل

في تقديم خدماتها، وإن أبدعت المنظمة في بعض الوظائف الإدارية كالتخطيط والمتابعة.

وقد عرف (ماير) البيئة بأنها (كل ما يقع خارج المنظمة) (ماير، 1978، ص93)، وهو تعريف شامل ولكنه غامض، فهو يدخل كل الأشياء المحيطة بالمنظمة في نطاق بيئتها دون تمييز بين المتغيرات الفاعلة والمؤثرة.

وطور (كاوس) المعنى المجازي لبيئة العمل ليشمل العناصر الطبيعية والاجتماعية والبشرية كالأرض والمناخ والموقع والسكان والعادات والتقنيات، وكل ما يسهم في تكوين الحياة وبقائها (كاوس، 1947م، ص13)، وأكد القريوتي هذا الاستخدام المجازي لمفهوم بيئة العمل، حيث أشار إلى تأكيد أهمية النظرة للمنظمات الإدارية على أنها كائن عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين، وعلى مجمل العملية الإدارية (القريوتي، 1994م، ص37)، كما أشار الشنوان إلى أنها – أي بيئة العمل – إطار وعائي تمثل ما يحيط بالفرد في مجال عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها، والمشروع الذي ينتمي إليه (الشنوان، 1986م، ص205)، وهي كإطار معنوي تمثل الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة والمتضمن لمتغيرات عديدة، مثل فلسفة الإدارة العليا وظروف العمل، ونوع العلاقات بين أفراد التنظيم (سليمان، 1987م، ص37).

2 – 1 – 2: بيئة العمل وعلاقتها بالمنظمة:

يشير (السعيد) إلى أن التفاعل المتبادل بين أي منظمة والبيئة المحيطة بها، لابد من أن ينتج عنه آثاراً إيجابية أو سلبية على نشاط المنظمة والعاملين بها (السعيد، 2005م، ص1) ويرى (الكبيسي) أن التأثير المتبادل بين المنظمة وبيئتها يجب أن يتضمن الظروف والشروط الحاكمة في ظل مواقف معينة تسهم في تطبيع

المنظمة لوقت محدد، وحتى ظهور ظروف ومتغيرات أخرى أكثر أهمية في موقف أخر، تتطبع به المنظمة، لذا يصبح من الضروري عدم دراسة المنظمات بمعزل عن ظروفها ومحيطها، وتفضل دراستها في ظل مواقف محددة لتكون أكثر واقعية (الكبيسي، التصميم التنظيمي، 1988م، ص86).

والمنظمات من جهة أخرى تؤثر في بيئة العمل، ويتأثر سلوك المنظمات على كل من المدى القصير والطويل، ببيئات عملها المحيطة، فعلى المدى القصير تؤثر البيئة من خلال المدخلات التي تقدمها، والمخزون الاحتياطي المتوفر لديها بالعوامل المحيطة بالعاملين، وأثرها على معنوياتهم وأدائهم، وعلى المدى البعيد تؤثر بيئة العمل في المنظمة من خلال تحكمها بأهدافها عند إنشائها أو من خلال درجات التعلم والتكيف وفهم الدروس والعبر والتجارب عن التعامل معها، فتكيفها مع البيئة أو تكيف البيئة ذاتها، يتأثر بدرجة التعلم والاستفادة من التجارب، وعلى القدرة في توظيف الخبرة مستقبلاً، وتزداد قدرة المنظمات في تغيير سلوكها والتفاعل مع ظروفها، كلما زادت درجات المرونة في هيكلها وقلت درجات الرسمية والهرمية في تنظيمها، وتتناسب درجات التكيف بين المنظمة والبيئة تناسباً طردياً مع وفرة المعلومات وسرعة تبادلها ومدى قدرتها على تحليلها والتنبؤ بتوقعات المستقبل في ضوئها، وتكوين الذاكرة الفعالة التي توثق هذه المعلومات وتستحضرها بالوقت المناسب.

2 – 1 – 3: بيئة العمل وعلاقتها بالعاملين:

وفيما يتعلق بعلاقة بيئة العمل بالعاملين بالمنظمة فإن مصلحة المنظمة تقتضي ضرورة حصر وتلافي العوامل السلبية في بيئة العمل لكي لا تكون سمة متحكمة في سلوك العاملين، ومن تلك العوامل الاتجاهات النفسية السلبية التي يحملها العاملين تجاه العمل أو المنظمة، والتي تهيمن عليه وتوجه سلوكه في مختلف مواقف العمل توجيهاً بعيداً عن المعايير المطلوبة للأداء وسواء كان العامل يحمل

اتجاهات سلبية من بيئته المنزلية، أو تبناها من بيئة العمل فإن إدارة المنظمة الواعية تلاحظ أية بادرة لاتجاه سلبي غير سليم، أو أية ظاهرة غير صحية، فتصحححها قبل أن تستفحل، إذ أن الاتجاهات والميول التي تم اكتسابها تقاوم التعديل عادة، ولكن بجهود معينة يمكن تعديلها، والأفراد لديهم الاستعداد للتغيير مدى الحياة وفي مختلف الأعمار (الشريف، 1995م، ص131).

وقد ظهرت بعض العوامل الحديثة التي تؤثر على بيئة العمل في كافة المنظمات، وتتعلق بالعاملين فيها، ومن هذه الاتجاهات:

- ارتفاع مستويات التعليم، وازدياد الوعي والتمرس في صفوف القوى العاملة.
- تزايد تطلعات العاملين، والتوسع في استعمال تشريعات العمل والعمال في توزيع الثروة.
- تعاظم القيم التالية للقيم المادية.
- نمو القطاع العام وتزايد التنسيق بين القطاعين العام والخاص.
- تكاثر القوى العاملة.
- مراقبة الكلفة والتباطؤ الاقتصادي.
- التشدد في تطبيقات قوانين العمل والعمال.(ميرك للتنظيم الإداري، 1993م).

ولأن البيئة المحيطة بالعمل تؤثر تأثيراً مباشراً وغير مباشراً على أداء العامل سلباً وإيجاباً، فمن الممكن أن تعمل على الحد من المجهود البدني والذهني للعامل أثناء العمل خاصة إذا كان العمل يتم لساعات طويلة، وفي بيئة غير مناسبة، حيث تؤدي بالعامل إلى القلق والتوتر، وهذا ينعكس على كفاءة الإدارة واتسامه بالتأخير والتسويف (الأسمري،1990م، ص25).

2 – 1 – 4: أنواع بيئة العمل:

تميز الأدبيات المعاصرة بين العديد من البيئات التي تعمل فيها المنظمات وهي من الكثرة والتعقيد بحيث يصعب حصرها وتصنيفها، ومن أهم هذه الأقسام:

2 – 1 – 4 – 1: بيئة العمل العامة وبيئة العمل الخاصة:

يميز (الطيب) بين بيئة العمل العامة وبيئة العمل الخاصة بأن الأولى تعني الإطار الذي تعمل فيه جميع المنظمات، حيث يقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات، أما البيئة الخاصة فهي البيئة التي تعيش فيها المنظمة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثر بها، كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة العمل فيها، ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور نظراً لأن بيئة العمل تعتبر نظاماً مفتوحاً كسائر المنظمات الاجتماعية الأخرى، وهنا تصبح الحدود بين هذين النوعين من البيئة غير واضحة المعالم نظراً للتداخل بينها من ناحية التأثير والتأثر (الطيب، 1980م، ص183).

ويرى (الكبيسي) أن التمييز بين بيئة العمل العامة والخاصة يعتمد على درجة العلاقة بين المنظمة ومتغيرات بيئة العمل، إن كانت مباشرة وقوية،أو أنها غير مباشرة أو ضعيفة، والمقصود بالتأثير هنا مدى الترابطية أو الاعتمادية بين ما تأخذه المنظمة من بيئتها أو ما تعطيه لها، سواء تمثل ذلك في طاقات بشرية ومادية أو في خدمات أو دعم معنوي ونفسي كالذي توفره منظمات القطاع الخاص إن كانت صلتها وثيقة بنشاط المنظمة وطبيعة عملها (الكبيسي، التصميم التنظيمي، 1998م، ص89).

2 – 1 – 4 – 2: بيئة العمل الداخلية وبيئة العمل الخارجية:

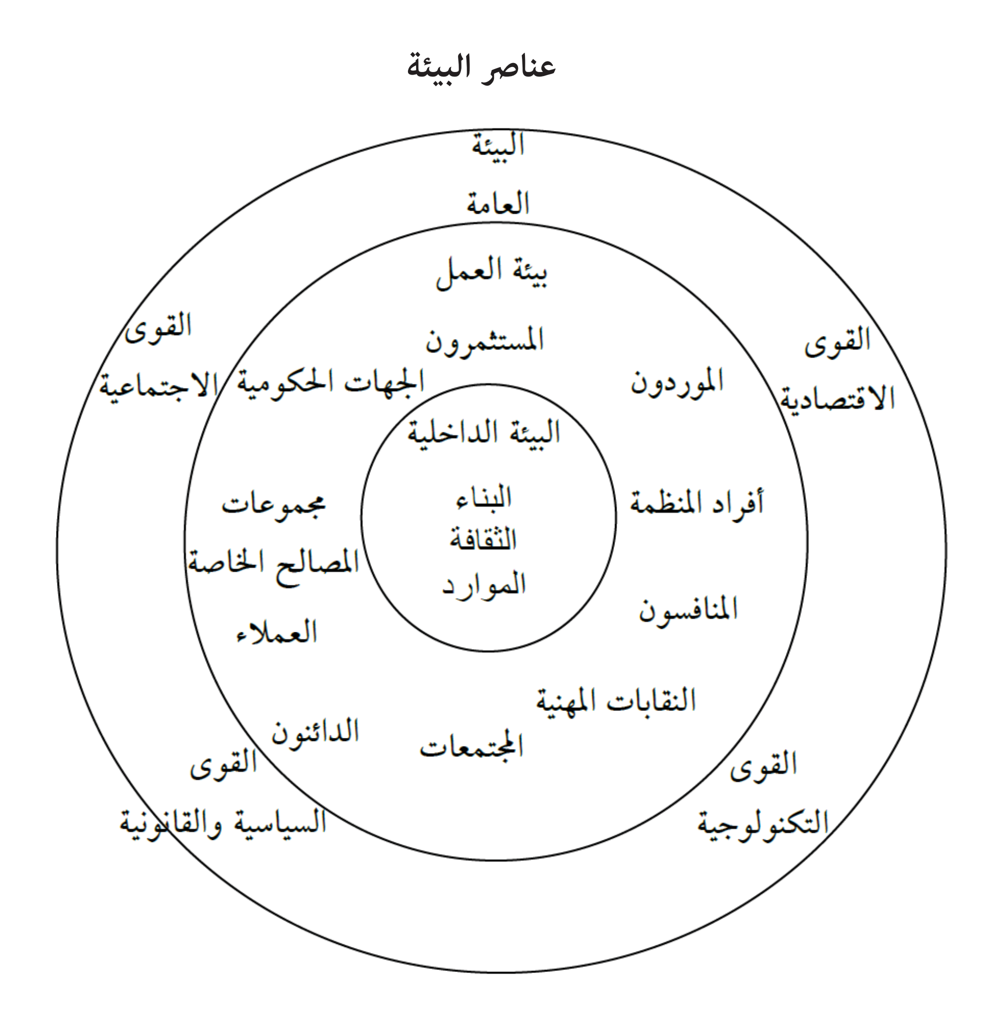
يفرق بعض الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع بين البيئة الداخلية والخارجية للعمل، حيث يطلقون على الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة بموجبها ببيئة العمل الداخلية، وهذا يتعارض مع التعريف

الشامل الذي تطرحه أغلب المصادر المعتمدة القائلة بأن البيئة هي كل ما يقع خارج المنظمة (الكبيسي، التصميم التنظيمي، 1998م،ص88)، ويوجز (عبد العزيز) تعريف بيئة العمل الداخلية في أنها البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة الواحدة، والإطار الذي يتم من خلاله إنجاز العمل (عبد العزيز، 2001م، ص27).

وتشمل بيئة العمل الداخلية في مضمونها العام بيئة تنظيمية وأخرى وظيفية، حيث تعبر البيئة التنظيمية عن الموقف الاجتماعي الذي تتم العلاقات فيه بين الأفراد بطرق تفرضها القواعد التنظيمية في المنظمة، كما تعبر عن مجموعة الممارسات والاتصالات والعلاقات بين الإدارة ومجموعة الأفراد، أما البيئة الوظيفية فتعبر عن مدى مشاركة الأفراد في تقرير أهداف المنظمة، ومدى مناسبة برامج تخطيط القوى العاملة والتكهن باحتياجات المنظمة من القوى، وتحديد وتركيب الوظائف، وتبيان المسؤوليات والعلاقات المترتبة عليها مع مراعاة عناصر فعالية التشغيل، ومدى استجابة الأفراد لهذه العوامل، وقدراتها على اجتذابهم ورفع مستويات قدراتهم (ميرك للتنظيم الإداري، 1993م، ص13 – 15).

أما بيئة العمل الخارجية فيقصد بها (المتغيرات التي توجد خارج المنشأة، وأهمها البيئة السياسية، والبيئة الاجتماعية، والبيئة الاقتصادية) (عبدالعزيز، 2001م، ص42)، ويلاحظ (الكبيسي) أن متغيرات بيئة العمل الخارجية التي تجد المنظمات نفسها محاطة بها، ولا يمكن التحكم فيها أو إخضاعها لإشراف أو رقابة أو تعديل أو تسكين، نظراً لأن المنظمات لا تملك الصلاحيات أو السلطات المباشرة للتحكم فيها (الكبيسي، التصميم التنظيمي، 1998م، ص88).

عناصر البيئة



2 – 1 – 5: مفهوم بيئة العمل الداخلية:

تركز المنظمات في سعيها لتحقيق أهدافها على دراسة بيئة العمل الداخلية للمنظمة بهدف زيادة إنتاجية وفعالية العاملين فيها، وضمان ولائهم والتصاقهم بها وتتميز المنظمات الحديثة بتعددية أهدافها وأغراضها ويرجع ذلك إلى إمكانية توسيع الطاقات البشرية والمادية المتاحة لديها لتحقيق أغراض متعددة وأنشطة متنوعة مما يجعلها تستقطب خبرة الكفاءات للعمل فيها، والمحافظة على هذه الكفاءات.

ويرى (المطوع) إن الاهتمام ببيئة العمل الداخلية تزايد في ضوء الخطوات الواسعة التي خطاها العلم من حيث الآلية التي تهتم بعناصر الإنتاج الساكنة،

كالآلات والمواد، حيث كانت الفكرة السائدة هي أن العامل ما هو إلا عنصر كغيره من عناصر الإنتاج يتأثر فقط بالظروف الحسية في بيئة العمل، وقد أدى ذلك إلى حدوث نتائج سلبية تتعلق بضعف الإنتاجية، وتضاؤل الولاء والالتصاق بالمنظمة فكان لا بد من التفكير الإيجابي نحو الجوانب الإنسانية المكملة لعناصر بيئة العمل المادية لتلافي هذه السلبيات (المطوع، 1988م، ص83).

ويعرف (العمرو) بيئة العمل الداخلية بأنها (مقر العمل في المركز أو الوحدة) (العمرو، 1998م، ص205).

أما (الشربيني) فهو يجعلها في (مجموعة من الخصائص المميزة لبيئة العمل الخاصة بمنظمة بعينها والتي يكون لها تأثير على أداء ودرجة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء هذه المنظمة) (الشربيني، 1987م، ص20).

وهي بهذا المفهوم تمثل الميدان الإداري الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية (الشنواني، 1987م، ص205).

2 – 1 – 6: عناصر بيئة العمل الداخلية:

يتضمن مفهوم بيئة العمل الداخلية عدة خصائص وعناصر مكونة لها، حيث ينظر إلى هذه الخصائص من عدة زوايا طبقاً لاختلاف البيئات التي يتم البحث حولها وأهدافها.

ويرى البعض أن عناصر بيئة العمل الداخلية هي (الهيكل التنظيمي، السلوك الإنساني، والوظيفي الذي يمثل درجة الشعور بالمسؤولية، والعلاقات السائدة داخل المنظمة التي تشمل حرية التصرف، درجة الدفء في العلاقات، درجة التأييد في العمل، درجة التشجيع على تحمل المخاطرة، درجة التشجيع على إبداء الرأي، درجة

الشعور بوجود معايير موضوعية لتنظيم الأداء، درجة الشعور بالانتماء إلى المنظمة، بالإضافة إلى نظم المكافأة (الشربيني، 1987من ص230).

أما (عبد العزيز) فيحدد أهم عناصر بيئة العمل الداخلية في أسلوب القيادة والإشراف، وطبيعة العلاقات داخل التنظيم، ونوعية العمل ونظم المكافأة وفرص الترقيات. (عبد العزيز، 2001م،ص35).

ومما سبق يمكن إجمال عناصر بيئة العمل الداخلية في التالي:

1. نوع التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم.
2. اللوائح والأنظمة التي تحكم علاقة المنظمة بالعاملين.
3. العلاقات السائدة داخل المنظمة.
4. الحوافز.
5. أسلوب القيادة والإشراف.
6. الاتصالات داخل المنظمة.
7. طبيعة العمل.
8. صراع وغموض الدور.

وفي هذا الفصل سنتناول العناصر الآتية بشيء من التفصيل لأنها أكثر تأثيراً على إدارة ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية وعلى إبداع العاملين في منظمات الأعمال، وكذلك لعدم تطرق العديد من الدراسات إليها وهذه العناصر هي:

1. نوع التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم.
2. اللوائح والأنظمة التي تحكم علاقة المنظمة بالعاملين.
3. أسلوب القيادة والإشراف.
4. الاتصالات داخل المنظمة.

1. **نوع التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم:**

ويقصد به ما يمكن استخدامه من مدخلات معرفية أو تقنية من أجل مخرجات نهائية أو وسطيه ،يمكن بدورها في إغناء مدخلات المنظمات الأخرى (سايمون، 1975م، ص4)، ولها تأثيرات إيجابية وسلبية منها انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين في المنظمات المعقدة تكنولوجياً، مقارنة بزملائهم العاملين في ظل تكنولوجيا أقل تعقيداً ، كما أن معدلات الرضا والتفاعل بين العاملين قد تتدنى في المنظمات المعقدة تكنولوجياً، كما أن التغيير الذي يؤخذ من جانبه التكنولوجي دون مراعاة الآثار والعوامل النفسية والمجتمعية يولد أضراراً وأمراضاً تفوق فوائده وإيجابياته، وعلى العكس، فإن التغيير الذي يوفق بين النظم الاجتماعية والتقنية معاً، ويستحضر المتغيرات المؤثرة والمتأثرة قبل التحول للتغير التقني المستحدث أو المستورد قد يجلب فوائد ملموسة.

وتزيد التكنولوجيا من القدرات البشرية لتحقيق الأهداف الجماعية للمنظمة وللعاملين غير أنها تطرح نتائج جانبية وعرضية لم تكن مقصودة منها، وتتمثل في التلوث البيئي والغازات السامة في الفضاء، وفي المقابل توفر معرفة حول هذه الأغراض الجانبية الضارة والتي تساعد في تجنب الأضرار وتوفر بدائل جديدة للقرارات المراد اتخاذها أو البرامج التي تحقق الأهداف أو السلوكيات وتعمق فهم النفس، وتساعد في تشخيص الظروف ومعرفة مستوى الطموح البشري وأثرها على السلوك كما تساعد في كيفية حسم النزاعات في الأحوال التي يتنافس فيها الأفراد أو الجماعات (الكبيسي، التصميم التنظيمي، 1998م، ص74).

2. **اللوائح والأنظمة التي تحكم علاقة المنظمة بالعاملين:**

يستند تطبيق اللوائح والأنظمة في المنظمة إلى الصلاحية الإدارية التي يتمتع بها المدير أو المسئول، ومصطلح الصلاحية لا يكتمل ولا يفهم بعمق إلا إذا ربط بمصطلح المسؤولية، أي الالتزام من قبل المتمتع بالصلاحية لأن يؤدي واجباته وفقاً

للصيغ القانونية والمعايير المهنية والأخلاقية، والقيام بمحاسبة العاملين في المنظمة وفقاً لهذه المعايير ويقابلها استسلاماً أو طاعة أو قبول من جانب لآخر، وهم المرؤوسين مع هذا المدير والصلاحية تظل حقاً رسمياً يمارس ضمن المنظمة، أنها حقوق شرعية محددة بالقوانين وهي قدرة سلوكية تختبر بالممارسة، واستعداد فطري أو حضاري يعبر عنه المرؤوسين بالتعاون مع رؤسائهم، وتقبل الصلاحيات الصادرة لهم من منطلقات عدة منها: نظام التنشئة الاجتماعية والحضارية التي تلقن وتعلم، ونظام الثواب والعقاب المصاحب للقبول أو الرفض والولاء والانتماء للمنظمة وأهدافها وأنشطتها، وخبرات ومؤهلات الرؤساء، وقدراتهم المميزة، ودائرة التوقع من قبل المرؤوسين لما يصدر لهم (الكبيسي، التصميم التنظيمي، 1998م، ص45 – 46).

ويواجه تطبيق النظم واللوائح العديد من الموانع والقيود التي تحول دون تحقيقها للنتائج المتوقعة أو قد تسهم بظهور بعض المشكلات والصعوبات التي تعرقل عمل المنظمة، وتؤدي إلى نفور العاملين منها، ومنها الرفض السلبي أو المقاومة لأسباب تتعلق بنوع هذه الأنظمة واللوائح، وبطريقة تنفيذها، أو بالوقت الذي صدرت فيه، وقد يؤدي ذلك إلى خلق التوتر والانقسام بين صفوف العاملين، الأمر الذي ينتهي بتفجير المشكلة الكامنة، أو إعاقة الأفراد عن القيام بمهامهم وقد تعمل العلاقات الشخصية التي تربط القيادات والجماعات اللا رسمية داخل المنظمة على إعاقة وعرقلة الالتزام بالنظم واللوائح، كما يؤدي غموض قنوات الاتصال أو عدم الاستقرار الرسمي في المنظمة، كالتداخل والازدواجية بين الصلاحيات إلى النتيجة نفسها، إضافة إلى أن المركزية الشديدة، أو اللامركزية المفرطة في تطبيق اللوائح والنظم قد تدفع بالعاملين إلى عدم الالتزام، أو التقيد بها ورفضها (سليمان، 1987م، ص49).

3. أسلوب القيادة والأشراف:

إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفاعليتها.

إذ أن القيـادة وأنماطهـا ذات أثـر كبـير في حركيـة الجماعـة ونشـاط المنظمـة وفي خلـق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء. (حمود، 2002: ص170).

فالقيـادة بمثابـة القلـب النـابض للعمليـة الإداريـة، وهـي لا تقـتصر عـلى إصـدار الأوامـر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العـاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة مـن أجـل تحقيق الأهداف المنشودة.

وهي على أنواع منها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزيـة والتسـلطية والعقـاب والاتصـال الهابط والاتجاه الواحد، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشـاركة والإبـداع، وتوجـد القيـادة الديمقراطية القائمة على اللامركزيـة وتفـويض السـلطة والاتصـال ذي الاتجـاهين، والثـواب، مـما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع. (العميان، 2004: ص308).

لذا نرى أن النمط القيادي للمدير له دور في تحديـد طبيعـة المنـاخ التنظيمـي، فالقائـد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، حيـث يكـون المدير متعصباً لرأيه وينزع إلى التفرّد بـالرأي في جميـع العمليـات الإداريـة، مـما يجعـل المنـاخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حـين أن القائـد الـديمقراطي يـؤمن بأهميـة العلاقـات الإنسـانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، من أجل خلـق أجـواء إيجابيـة، يشـعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية.

4. **الاتصالات داخل المنظمة:**

تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.(ماهر، 2005:ص340).

والاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلّم والتطور. (المغربي، 1995: ص305).

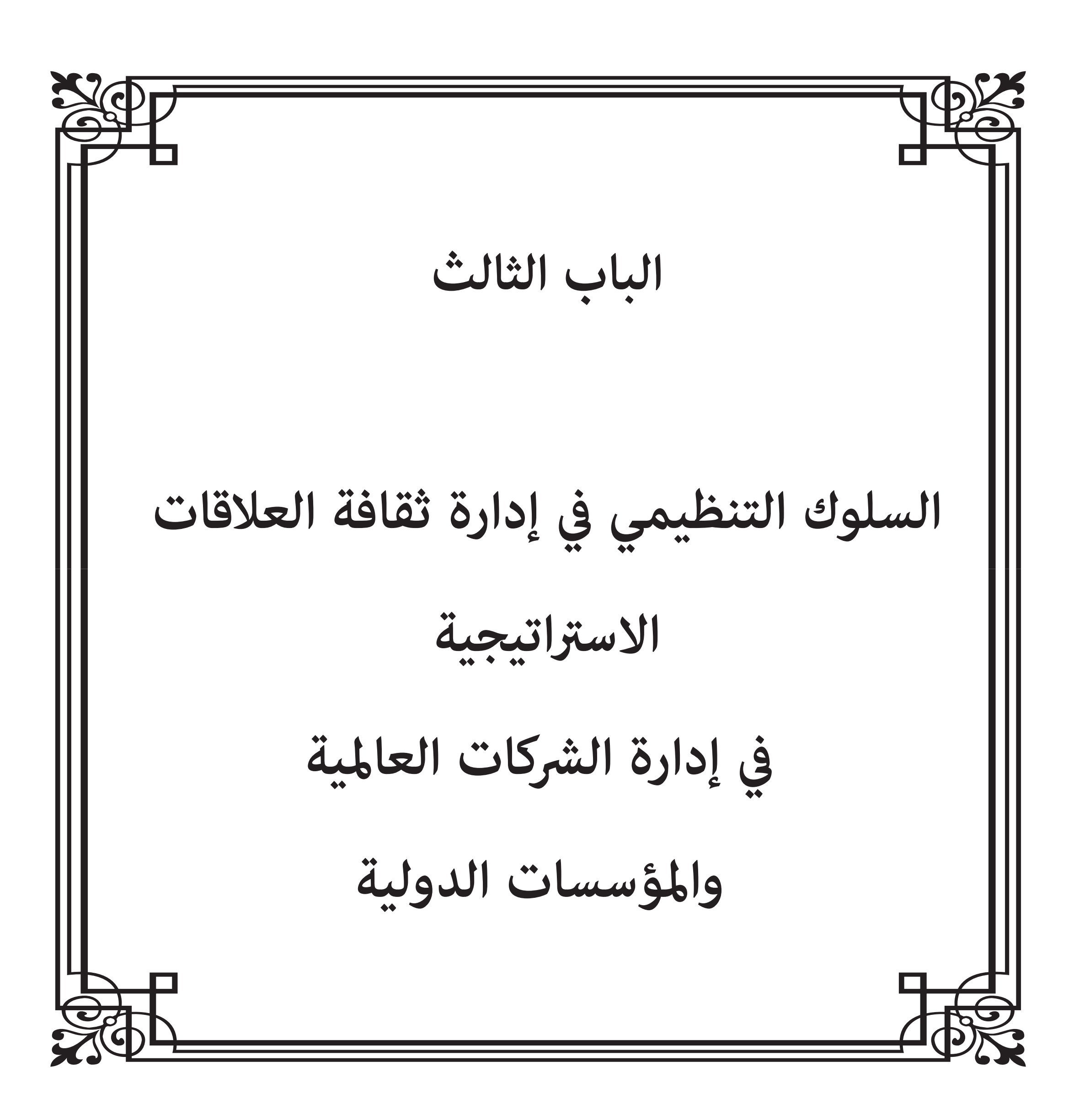
وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء. (العميان، 2004: ص 308).

فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء (حمود، 2002: ص170).

ونرى أنه من الضروري جداً وجود نظام اتصال فعال داخل المنظمة، وذلك من أجل التواصل البنّاء داخل المنظمة، بين العاملين والإدارة، وبين العاملين بعضهم البعض، وبين الإدارة العليا والإدارات المختلفة، وأيضاً خارج المنظمة مع البيئة الخارجية، حيث أن الاتصال الفعال يتم من خلاله نقل وتبادل المعلومات والبيانات بسرعة وسهولة داخل المنظمة، ويتيح للعاملين إبداء آرائهم وطرح أفكارهم بحرية، الأمر الذي يُشعرهم بقيمتهم، مما ينعكس ذلك على أدائهم بشكل إيجابي.

وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أُضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البُعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يُعد وجود الاتصالات الفعّالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد. (فليه، وعبد المجيد، 2005: ص297).

فعملية الاتصال تُمثل ضرورة لا غنى عنها لكافة المنظمات بشكل عام، للمنظمات الإنتاجية على وجه الخصوص.



الباب الثالث

السلوك التنظيمي في إدارة ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية

الباب الثالث

السلوك التنظيمي في إدارة ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية

المحتويات:

- مدخل دراسة السلوك التنظيمي في إدارة ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية.
- الإدراك.
- العلاقات الإنسانية.
- سلوك الرضا الوظيفي.
- الإنتماء التنظيمي.
- سلوك الولاء التنظيمي .
- إدارة الصراع التنظيمي.
- الثقافة التنظيمية.
- المنظمة المتعلمة .
- الحافز الإنساني.
- سلوك الدافعية.
- سلوك المواطنة التنظيمي.
- سلوك الإلتزام التنظيمي .

❖ مدخل دراسة السلوك التنظيمي وعلاقتها وتأثيرها على إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

نحن نحتاج إلى تفسير لسلوك الناس الذين نعمل معهم، وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقيها في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضًا السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية[1].

إن علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم إطاراً لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك.

ويعرف السلوك التنظيمي بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدرعن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك لغوي، مشاعر، أدراك، انفعالات.

كما يقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ننتمي إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها.

---

[1] أحمد ماهر, **السلوك التنظيمي**, الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية – مصر. 2005 م.

فالسلوك التنظيمي تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمهما علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات.

ويعنى السلوك التنظيمي أساساً بدراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة[1].

وعرف كلا من (Greenberg &Baron)السلوك التنظيمي بأنه (مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد.

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي هو مجال نامي للمعرفة وبه كثير من المبادئ العلمية الهامة، والتي تساعد في فهم سلوك الناس داخل منظمات العمل وفي بلاده، إلا أنه ليس علما بالمعنى المعترف به، فهو ليس مستقلاً، وليس له مجال معرفي محدد خاص به، كما أنه لا يخرج أناساً ذوي مستقبل وظيفي متميز في هذا المجال، فعلم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى، وأهم هذه العلوم المستقرة هي علم النفس، وعلم الاجتماع، ويقدم علم النفس محاولة لتفسير السلوك الفردي، وأهم مجالاته: هي التعلم، والإدراك والحكم على الآخرين، والشخصية، والدافعية، والقدرات، والاتجاهات النفسية وغيرها، أما علم الاجتماع فيقصد به ذلك العلم الذي يدرس التفاعلات الإنسانية أو ذلك العلم الذي يدرس الجماعات، واهم الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع هي: تكوين الجماعة، والتماسك والصراع داخل الجماعات والقوة والنفوذ، والقيادة داخل الجماعات، والإتصالات.

---

[1] أحمد سيد مصطفى , **إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل**، المؤلف، القاهرة، 2005م.

ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم[1].

والمناخ التنظيمي هو وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة[2].

أهمية السلوك التنظيمي في إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط وهي:

1. أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.
2. تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الإنتباه إلى ضرورة الإهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالإستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، وإتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.
3. تعقد الطبيعة البشرية ووجود الإختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الإختلافات للوصول إلى طرق تعامل

---

[1] خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب, **قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي**: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة, 2005م.

[2] محمد القريوتي، **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط3، دار الشروق، عمان، 2003، ص148 - 149.

متمايزة تتناسب مع هذه الإختلافات، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك.

فيولد معظم الأفراد ويتعلمون في منظمات، ويكتسبون ثرواتهم المادية من المنظمات، وأيضاً ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات، فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في منظمات، ولأن المنظمات تؤثر تأثيراً قوياً على حياتنا فإنه من الضروري التعرف على هذه المنظمات، وعلى كيفية عملها، ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها.

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني.

أهداف السلوك التنظيمي في إدارة ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ويهدف السلوك التنظيمي إلى تفسير، والتنبؤ، والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي.

1. **تفسير السلوك التنظيمي**: عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم إستخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلاً إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب إستقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى

لمعرفة السبب لتحدد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لإنخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالبًا ما يستطيعون إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

2. التنبؤ بالسوك: يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، وإعتمادًا على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ بإستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ بإستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

3. السيطرة والتحكم في السلوك: يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدًا أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدى يومياً مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريباً على مستوى المنظمات، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملاً في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لابد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.

عناصر السلوك التنظيمي:

أن عناصر السلوك التنظيمي تتمثل في كل من الفرد والجماعة.

أ. **بالنسبة الى الفرد:**

1. الإدراك: هو يعالج نظرت الفرد للناس من حوله و كيف يفسر و يفهم الموقف والأحداث من حوله و كيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.
2. التعلم: وهو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.
3. الدافعية: هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية لعاملين وبالتسلح ببعض الأدوات والتي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.
4. الشخصية: وهو أيضاً يفيد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم وهو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.
5. الاتجاهات النفسية: وينقسم إلى ثلاث أقسام:

- العنصر المعرفي (المعرفة والمعلومات): إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات وتعلم وخبرة وثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد أتجاه موضوع معين وهي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره وتحركاته اتجاه هذا الموضوع.
- العنصر العاطفي (الوحدات والمشاعر): بناء على معرفته ومعتقداته تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل وحب وكراهية وإعجاب أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.
- العنصر السلوكي (الميل السلوكي): ويفهم ذلك في شكل التنبيه للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.

ب. بالنسبة للجماعة:

وهي تلك المتغيرات والعناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات، ولمعرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال:

1. جماعات العمل: من خلالها يتم التعرف والخوض في تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.
2. القيادة: ويساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.
3. الاتصال: ويساعد هذا الموضوع المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع المقابلات الشخصية والاجتماعية.

مما تقدم أعلاه يتضح لنا أن السلوك التنظيمي يعتمد على عدد من عناصر منها ماتتعلق بالفرد أو الجماعة فأن اطلاع الإدارة على مستوى أدراك العاملين أو شخصياتهم أو مدى ثقافاتهم أو اتجاهاتهم النفسية سيدفع المنظمة إلى التنبؤ المسبق بسلوك الفرد ومحاوله توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهدافها هذا من جهة ومن جهة أخرى للجماعات فأن اطلاع الإدارة على التنظيمات الرسمية أو الغير رسميه للجماعات والصراع الذي يدور فيما بينها كل ذلك يمّكن الإدارة من توجيه هذا الصراع وتحويله إلى منافسه وتحفيزهم لزيادة عملية الانتاج وخلق روح التعاون لما يخدم مصلحه التنظيم.

4. المبادئ السلوكية في التنظيم: لقد بلغت المبادئ التنظيمية من الواجهة السلوكية وهي تطبق على جميع المنظمات سواء كانت مؤسسة أو منشأة أعمال.

1. التنظيم الإداري: يعبر دائماً عن نمط القيادة والسلطة بالتجمع الذي يعمل فيه.
2. هناك علاقة متبادلة بين المجتمع والتنظيمات القائمة بها وأن الارتباك الذي يحدث بالمنظمات يمكن أن يؤدي إلى ارتباك المجتمع فيجب أن يكون الإداري مدركاً للتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو داخل المجتمع، ذلك لأن اتجاهات الإداري تتغير عندما يغير الأفراد من نظم معتقداتهم فيشعرون بحاجات جديدة، أو مصادر ضغط جديدة لا تصلح الأنظمة الاجتماعية الحالية لمواجهتها بشكل كافي أو عندما يكتشفون إشكالاً من التنظيم الاجتماعي أصلح من التنظيمات القديمة.
3. إن العلاقات الغير رسمية بالمنظمة تفرض نوعاً من السلوك الغير رسمي الذي يسهم في أداء الأعمال ومن ثمّ فإن على الإداري أن يعترف بوجود التنظيم الاجتماعي غير الرسمي بمنظمة وأن يجعلها تتواءم مع الأنماط الاجتماعية.
4. أن التنظيم الإداري شأنه شأن التنظيم الاجتماعي عرضه لسوء التنظيم وللتفكك الإداري ومن مظاهره تعدد القادة، الصراعات فيما بينهم وهذا يتطلب من الإداري أن يهتم وأن يتفهم كل عضو في المنشأة الدور الذي يمكن أن يلعبه في أداء الوظيفة المناطة به.
5. إن المواقف التي يتولد منها الضغط والتوتر داخل المؤسسة أو المنظمة تتمثل في الخوف من فقدان الوظيفة أو النقل أو عدم الترقية، كما قد تكون نتيجة تصرفات الرؤساء وسلوكهم المتقيد وعدم وضوح الأهداف والحاجات والنوايا والشك فيما يحدث في المستقبل ومن هنا يتحتم تغيير التنظيم الإداري كلما لم تطبق الإجراءات الإدارية لتحقيق هذا التوتر، كما أن نمط التشكيل

التنظيمي الذي يوضع لأي منشأة لابد أن يكون أنسب الأشكال لتحقيق أغراضها.

مما تقدم اعلاه نخلص أنه للسلوك التنظيمي مبادئ تحكم هـذه السـلوك وتـؤثر عليـه بصوره مباشره أو غير مباشره فنوعيه القيادة الإدارية داخل المنظمـة ووجـود التنظـيمات الغـير رسمية وعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية وبأقرانها من المنظمات الأخرى ومـا يمكـن أن يحـدث من أرباك في فشل المنظمة خصوصاً اذا ما علمنا أن أي تنظيـم هو عرضه للصواب أو الفشل وكذلك التخوف وضغوط العمل وما إلى ذلك كلها تكون بمثابه مبادئ لتوجيه السلوك وبالتالي يكون التعرف عليها من قبل الإدارة بمثابة تنبـؤ مبكـر لمـا يمكـن أن ينـتج مـن ردود أفعـال مختلفـة لأفرادهـا سيكون حافز مهم للإدارة في تطوير سلوكيات الأفراد بما يخدم العملية الإنتاجية.

5. محددات السلوك التنظيمي:

تساهم عملية دراسة محـددات وعنـاصر وأبعـاد السـلوك الإنسـاني للمـنظمات في تحقيـق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وأيضاً بالنسـبة للبيئـة التـي تعمـل فيهـا المنظمة:

أولاً: المنظمة:

يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي:

- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين مـن خلال فهم طبيعة الـدوافع والإدراك والقـيم التـي تحكـم السـلوك وأيضـاً معرفـة طبيعـة الضغوط ومجريات ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيـق الهـدف مـن خـلال التـدعيم الإيجـابي للسـلوك المرغـوب وبنـاء نظـم الحـوافز والـدعم الملائـم، وكـذلك اختيـار نمـط الاتصـال وأسـلوب القيـادة المناسـب ومحاولـة تهيئـة منـاخ وظـروف العمـل لتخفيـف

الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

ثانياً الفرد:

تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدى إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

ثالثاً البيئة:

- تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولاً على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، وأيضاً تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وأيضاً تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة من أهمها:

- تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة الإلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها إيجابياً لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.
- التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.
- تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.
- تجنب التقوقع داخل الذات والخوض من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.

- تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.
- تقييم الموقف التفاوضي دائماً للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.

لذا سنتناول السلوك التنظيمي باعتباره محصلة لتفاعل خصائص الفرد وخصائص الجماعة والبيئة المنظمة وأن محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالفرد تتناول:

أ. دوافع العمل.

ب. هيكل القيم الشخصية لدى العاملين.

ج. ضغوط العمل لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة.

وأن محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالجماعة تتناول:

أ. عملية الإدراك.

ب. أنماط القيادة.

ج. طبيعة عملية صنع القرارات في المنظمة.

في حين أن محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالبيئة تتناول:

أ. إدارة التكنولوجي وطبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة.

ب. إدارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة.

مما تقدم أعلاه يظهر أن للسلوك التنظيمي محددات وموجهات يمكن من خلالها أن تلعب دوراً في استمرارية سلوك الفرد داخل التنظيم ضمن وتيرة تقدم أهداف التنظيم أولاً وأخيراً وأن اختلفت هذه المحددات سواء كانت للفرد أو الجماعة أو ما كان مرتبط بالبيئة الخارجية أو الداخلية التي يسبح التنظيم في فلكها بغيه الوصول إلى مرحلة النجاح وتجاوز الخلاف والصراعات الضارة والازدواجيات والتدخلات في الأوامر والذي قد يساهم في أرباك وتخلف العملية الإنتاجية والإدارية داخل المنظمة.

❖ الإدراك:

يتوقف سلوكنا على كيفية إدراكنا وانتباهنا لما يحيط بنا من أشياء وأشخاص ونظم اجتماعية، ونحن نتعامل مع المثيرات الموجودة في البيئة كما نفهمها وندركها وليس كما هي عليه في الواقع، وعلى هذا فإن أسلوب إدراكنا للأشياء من حولنا يحدد سلوكنا تجاه هذه الأشياء وتجاه هؤلاء الناس، وحواسنا هي وسيلة للانتباه إلى المثيرات من حولنا، ثم تأتي مجموعة من العمليات الذهنية التي تمثل التمثيل الذهني أو العقلي لتلك المثيرات، فنقوم باختيار بعضها، ثم نقوم بتنظيمها، ثم نفسرها، لكي يؤدي ذلك في النهاية إلى التصرف بشكل معين[1].

مفهوم الإدراك:

لعلنا نتفق جميعاً أننا نعيش في عالم معقد ومركب حيث نتعرض ما بين لحظة وأخرى للعديد من المثيرات، وقد يظن البعض أن هذا يفرض التعامل التلقائي والعشوائي مع هذه المثيرات إلا أن الواقع يشير إلى أننا لا نستجيب أو نتعامل مع هذه المثيرات أو نختار من بينها بشكل عشوائي وإنما من خلال عمليات محددة ومنتظمة يطلق عليها العلماء الإدراك[2].

ويعرف البعض الإدراك بأنه العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من البيئة الخارجية في وقت معين.

ويمكن تعريف الإدراك الاجتماعي بأنه العملية المنوطة بفهم الآخرين، وأيضاً الممارسات التي تؤدي إلى توليد استجابة (Making sense)لمثير معين، كما يمكن التعامل مع الإدراك باعتباره عملية استقبال وتنظيم وتفسير وترجمة

---

[1] أحمد ماهر, **السلوك التنظيمي**, مرجع سابق.

[2] محمد إسماعيل بلال, **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**, دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية, مصر 2005م .

المدخلات التي ترد إلى الفرد من البيئة المحيطة حيث يتم عمل مقارنات وتفاعل بين ما يرد من معلومات أو بيانات وبين مثيلاتها المخزون في الذاكرة على نحو يؤدي إلى سلوك محدد.

يقصد بالإدراك الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم ذلك عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها، وتكوين مفاهيم ومعاني خاصة[1].

والإدراك هو عملية استقبال وانتقاء وتفسير لمثير أو أكثر في بيئتنا المحيطة، فنحن نرى من نخالطهم أقاربنا وزملاءنا وأصدقائنا ورؤسائنا، ونستمع لما يقولون ونتلقى معلومات ومثيرات من مصادر شتى محيطة بنا فنستقبلها وفقًا لقدرات حواسنا، ثم نفسرها وفقًا لدرجة وضوح واكتمال وجاذبية هذه المعلومات أو المثيرات، وكذا وفقًا لحاجاتنا ودوافعنا وتوقعاتنا وخبراتنا السابقة[2].

ففي هذه البيئة المليئة بالمثيرات يساعدنا الإدراك على تصنيف وتنظيم ما نتلقاه، فنتصرف وفقًا لتفسيراتنا للحقيقة التي نراها وندركها، وكثيراً ما تكون نفس الحقيقة التي نراها غير الحقيقة التي يراها أو يدركها الآخرون، أي إننا نفسر ما نراه، ونسميه الحقيقة، وقد يكون ما أدركناه هو الحقيقة أو لا يكون، وهكذا فنحن - غالباً - نرى ما نحب أن نراه، ونسمع ما نحب أن نسمع، فقد ينظر الناس لنفس الشيء لكنهم يختلفون في إدراكه، فمثلاً يدرك رئيس لمجلس إدارة شركة، أحد مديريه (مدير إدارة العلاقات مثلاً) الذي يستغرق أياماً عديدة لصنع قرارات هامة على أنه بطئ التصرف وغير منظم ويخاف صنع القرارات، بينما يدركه شخص آخر (مدير زميل له) على أنه مفكر متأن ومنظم، وهكذا فإن نفس الشخص (مدير التسويق) قد قيمه رئيسه سلباً بينما قيمه زميله إيجاباً.

---

[1] أحمد صقر عاشور, **السلوك الإنساني في المنظمات**, الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية - مصر 1989 م.

[2] أحمد سيد مصطفى, **إدارة السلوك التنظيمي**, مرجع سابق.

كما أن الإدراك هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لـكي يضيف معني للبيئة التي يوجد فيها، فالأفراد المختلفين قـد ينظـرون إلى نفـس الشيء، وبـالرغم من هذا يدركونه بطريقة مختلفة، والحقيقة لا يوجد أحد منا يـرى الواقـع كـما هـو، ولكـن مـا نفعله هو تفسير لما نراه والذي نطلق عليه الواقع[1].

خطوات الإدراك:

ويتضح من هذا التعريف أن عملية الإدراك تتم من خلال الخطوات التالية[2]:

1. تبدأ عمليـة الإدراك بشـعور أو أحسـاس الفـرد بـالمثيرات الخارجيـة الموجـودة في البيئـة المحيطة (مثال ذلك الضوء، الحرارة، الصوت...)، وتقوم الحـواس بعمليـة الاسـتقبال مـن خلال السمع والبصر، واللمس، والتذوق والشم، ويتم تحويـل هـذه المثـيرات إلى المراكـز العصبية بمخ الإنسان.
2. يتم تحويل المشاعر والأحاسيس إلى مفاهيم ومعـاني معينـة، وذلـك عـن طريـق اختيـار وتنظيم المعلومات وتفسيرها بناء على المخزون من خبرات وتجارب سابقة في ذاكرة الفرد، وهذا يعني الخبرات والتجارب السابقة للفرد والمعلومـات المخزونـة في ذاكراتـه، قـد تغـير وتعيد تشكيل يستقبله، ومن ثم يراه شيئًا مختلفًا.

---

[1] راوية حسن, **السلوك التنظيمي المعاصر**، الطبعة الأولى, الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية – مصر, 1995م.
[2] أحمد صقر عاشور, **السلوك الإنساني في المنظمات**, مرجع سابق.

عناصر عملية الإدراك:

تتكون عملية الإدراك من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

1. الإحساس.
2. الانتباه.
3. التفسير والإدراك.

ولهذه العناصر الثلاثة أهمية كبيرة في إدراك كل من الأشياء أو المثيرات المادية مثل جرس الهاتف أو صوت بوق السيارة أو إشارة المرور، وكذا الأحداث أو المثيرات الاجتماعية، حيث نمارس الإدراك الاجتماعي فندرك الآخرين وسلوكياتهم.

1. الإحساس:

نحن محاطون بالكثير من المثيرات البيئية، لكننا لا نعي معظمها أو ندركه، إما لأننا تعلمنا أن نتجاهلها، أو لأن حواسنا أي أعضاءنا الحسية غير قادرة على استقبالها والإحساس بها، وحواسنا التي تستقبل المثيرات هي:

1. النظر.
2. السمع.
3. الشم.
4. التذوق.
5. اللمس.

إلا أن لهذه الحواس طاقة محددة.

ومع ذلك تختلف قوة الحاسة من شخص لآخر أحيانًا، ولدى نفس الشخص من فترة لأخرى.

فحاسة السمع مثلاً تلتقط مدى محدوداً من الترددات، أما ما يفوق ذلك فقد لا يمكن للبشر سماعه، لكن قد تسمعه حيوانات مثل الكلاب، لكن بعض الناس كفاقدي البصر – مثلاً – يطورون حاسة سمع أو لمس بمستوى أعلى أو أقوى من غيرهم.

وطالما توافرت حواس قادرة على استقبال المثيرات في بيئتنا المحيطة فإن هذه المثيرات تؤدي لأحاسيس أو مشاعر، فالحواس بعد استقبالها للمثيرات الخارجية تنقلها عبر الأعصاب إلى المخ، وهكذا نشعر أو نحس بالصوت والضوء والملمس والمذاق والرائحة، وهناك أيضاً مثيرات داخلية في الجسم الإنساني تنقلها الأعصاب للمخ، مثل الإحساس بالتعب أو الألم.

2. الانتباه:

برغم قدرتنا على الإحساس بكثير من المثيرات البيئية، إلا أننا لا نلتفت إليها كلها، بل ننتبه لبعضها ونتجاهل البعض الآخر، إما لأنه غير مهم في نظرنا أو لأننا لا نريد رؤيته أو سماعه، وهكذا نمارس انتباهاً انتقائياً لبعض المثيرات، وحتى ماننتبه له فقد لا ندركه على حقيقته وبشكل كامل بل قد ندركه على خلاف حقيقته أو بشكل جزئي.

3. التفسير والإدراك:

تتضمن عملية الإدراك تنظيم وتفسير المثيرات التي نحس بها، فالأصوات والصور والروائح العطرية وتصرفات الناس وغيرها لا تدخل لوعينا خالصة تمامًا، وعندما ننتبه إليها فإننا نحاول أن ننظم ونصنف المعلومات التي نتلقاها لتفسيرها وندركها بمعنى معين.

وبرغم حرصنا على سلامة ونقاء مدركاتنا من التحيز، فإن خصائص الموقف الذي نعايشه قد يجعل ذلك صعباً، فنحن قد لا نحسن التفسير أو الإدراك عندما تكون معلوماتنا عن الشيء محدودة أو متناثرة وغير مرتبة، يمكن أن نتخيل هنا

محام وقد جاءه من يطلب مشورته ومساعدته في قضية معينة، للوهلة الأولى سيدرك المحامي موقف هذا العميل بشكل غير دقيق، إذ أن المعلومات الأولية محدودة، لذلك فإن مشورته ستتأثر بعدم أو قصور إدراكه لموقف هذا العميل أو الموكل، وفي عملية الإدراك نحاول تفسير ما انتقيناه من المثيرات وهذا يتطلب تنظيم ما استقبلناه.

إن فهم سلوك الأفراد وطريقة تصرفاتهم في المواقف المختلفة له أثر كبير في نجاح المنظمات وحتى نتفهم سلوك الأفراد في المنظمات يجب أن تقف على طريقة إدراكهم للواقع أو العالم الذي يعيشون فيه، ذلك لأن إدراك الفرد لهذا الواقع يؤثر لدرجة كبيرة على درجة استجابته للمواقف[1].

❖ العلاقات الإنسانية وعلاقتها وتأثيرها في إدارة ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز، فالأنسان في طبيعته يميل الى إنسانيته ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي وبرود التعامل.

تظهر الفعالية والحيوية في مفاهيم العلاقات الإنسانية أنها تركز اهتمامها على الأفراد أكثر مما تركز على الآلات أو التقنيات، وهو أمر طبيعي لأن الأفراد هم من يمتلك الشعور والإحساس بالآخرين، والأفراد هم من يديرون الآلة

[1] أحمد صقر عاشور, **السلوك الإنساني في المنظمات**, مرجع سابق.

ويبدعون في تطويرها أو يستخدموها بكفاءة ليحصلون على إنتاج متميز، إضافة إلى ذلك فالأفراد هم من يستجيب عاطفياً ومعنوياً عندما يحل ظرف طارئ بالمنظمة ليعملوا على تكاتف الجهود وإيجاد الحلول المناسبة التي تخرج المنظمة من هذا الظرف.

أن البيئة التي يجتمع فيها الأفراد لأداء أعمالهم تعتبر بيئة منظمة، فمعظم المنظمات توفر للعاملين سبل الاتصال الاجتماعي من خلال عدة نشاطات فعالة، وهذه النشاطات تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الإنسانية، والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد أو ما يسمى العمل الجماعي، وإن روح الفريق الواحد تشجع المنظمة على زيادة الاهتمام بالعاملين بالشكل الذي سيحقق إشباع رغباتهم جميعهم وتلبية طلباتهم لأنهم اشتركوا بتفانيهم بتحقيق أهداف المنظمة.

وتعمل العلاقات الإنسانية على زيادة وتحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل وستكون محصلة هذه الجهود كبيرة لأنها ستنتج عن العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الإنسانية.

لقد تأكد أن العلاقات الإنسانية تظهر بشكل جلي في التعامل بين كل مستويات العاملين بالمنظمة حيث يتم تعميقها من خلال عدة تصرفات منها حسن السلوك وسلامة النية في التعامل، الأدب والتقدير المتبادل، الشعور بقيمة العمل الذي يؤديه الآخرين، تشجيع الآخرين على الإنجاز لغرض مكافئتهم, ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى عملية توطيد مبدأ العلاقات الإنسانية في بيئة العمل كما يمكنها التأكيد عليه من خلال عقد المحاضرات، تحقيق الزيارات لأقسام المنظمة والتأكيد على تبادلها مع الآخرين ، كما يمكنها التأكيد على أداء الواجبات الإجتماعية خارج العمل وحث الجميع على ذلك.

وبهذا فإن الإدارات التي تتبع مبدأ العلاقات الإنسانية ستجني ثمار ذلك من خلال حصولها على تقدير الآخرين ومودتهم بالإضافة إلى إستفادتها من قدراتهم ومهاراتهم بمستوى أعلى.

إن العلاقات الإنسانية تحقق للإدارة سلطة غير رسمية أقوى بكثير من السلطة الرسمية، تعمل على دعمها ومساعدتها على ممارسة القيادة الناجحة وتقبل الآخرين لها ولتوجيهاتها الهادفة والتي تسيطر عليها الصبغة الإنسانية.

ويمكن إيضاح أهم التغييرات أو الفعاليات التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة العمل والعاملين:

1. إنها توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة.
2. إنها تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أداءه والذي غالباً ما يكون حاجزاً بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.
3. تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين فسيكون عامل سلبي مؤثر على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم.
4. تشكيلها العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل كما إنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز، والإبداع في العمل.
5. إنها تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية، أو حالات التشاحن والحقد والتحاسد لأن العلاقات الإنسانية كما أسلفنا توفر روح العمل الجماعي وبالتالي فهم سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات. فهي ترفع

من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي وخصوصاً ما تثير الدوافع للعمل والإنتاج.

6. إنها تؤجج الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة، والمحبة والتعاون والصدق والأمانة.
7. إنها تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تتسبب بحالة التسيب في العمل.
8. إنها من العوامل التي تؤدي الى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن والاطمئنان والمكانة الاجتماعية، وهذا سيؤدي بدوره إلى تحقيق الرغبات الأولية عندهم.

وتبرز العلاقات الإنسانية في أهدافها من خلال التالي:

1. تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة، وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة.
2. تحقيق زيادة الإنتاج والتي تكون كنتيجة متوقعة من زيادة التعاون .
3. تحقيق الإشباع للحاجات المتنوعة للأفراد ، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.
4. تحقيق المعنوية العالية بين الأفراد العاملين لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.

أما أهم المبادئ الواجب توافرها بين العاملين والتي تبنى عليها العلاقات الإنسانية فهي:

1. التواضع: وهي صفة لابد من توفرها في المدراء وأصحاب المسؤولية.
2. التشجيع: فالمسؤول الجيد لابد له أن يختار من أساليب التشجيع ما يناسب العاملين معه.

3. التعاون: فلا بد للمسؤول أن يعمل على تشجيع العاملين على العمل الجماعي وأنه واحد منهم.
4. الشورى: للشورى أهمية كبيرة في العمل حيث أنه أسلوب يعمق جو العلاقات الإنسانية من خلال توثيق رابطة الألفة والمحبة بين المسؤول والعاملين معه مما يؤدي إلى تحقيق الرضا والطمأنينة التي تؤديان إلى سرعة تقبل القرار والعمل على تنفيذه بالصورة المطلوبة.
5. العدالة: إن الموضوعية والإبتعاد عن التحيز من أهم الصفات الإنسانية.
6. القدوة الحسنة: فلا بد للمسؤول أن يتحلى بالسلوك الراقي ليكون قدوة لمن هو أدنى منه.
7. المسؤولية: إن الشعور بالمسئولية يؤدي إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين.
8. الرحمة: فالرحمة بين العاملين في مجال العمل تعتبر من أهم ركائز العلاقات الإنسانية.

❖ سلوك الرضا الوظيفي:

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومهُ وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا.

وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو

مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل.

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهنالك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة وفي تعريف أخر يشير بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنهُ يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنهُ عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم

كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير.

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا.

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد.

وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله[1].

[1] هيثم الفقهاء, غادة العبدالات, **أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية**, موقع موسوعة الإسلام والتنمية 2010م.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغييب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

وقد ذكر (ليكرت) أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يـؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثـم فـإن ثمـة نوعا من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفـاع مسـتوى الطمـوح لـدى المـوظفين في المؤسسات المختلفة.
- أن الأفراد ذوي درجات الرضـا الـوظيفي المرتفـع يكونـون أكـثر رضـا عـن وقـت فـراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكنون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافيـة للـدائرة ومـدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفين فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجـاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفين بالرضا، مع ملاحظـة أن الموظـف الـراضي عـن عملـه هـو أكـثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمـل الـذي يؤديـه والبيئة المحيطة به[1].

---

[1] هيثم الفقهاء, غادة العبدالات, **أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية**, مرجع سابق .

ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1. **تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
2. **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.
3. **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
4. **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.
5. **للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة

بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقـدير بدرجـة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصـية وعـلى الأسـلوب التـي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفـرد عـن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن مـا قـد يـؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاخـتلاف حاجـات الأفراد وتوقعاتهم.

رابعاً: عوامل الرضا الوظيفي المتعلقـة بـإدارة ثقافـة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالمية والمؤسسات الدولية:

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي:

أ. عوامل داخلية أو خاصة بالفرد.

ب. عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة.

ج. عوامل خاصة بالأداء.

د. عوامل خاصة بالإنجاز.

ه. عوامل تنظيمية.

أ. العوامل الخاصة بالفرد:

- حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عـن الآخـرين في نوعهـا ودرجـة إشـباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلـة الرضـا المناسب.

- اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الـوظيفي ومـن هـذه القـيم القيـادة وإتقـان العمل والإبداع.

- الشعور باحترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.
- خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

ب. محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

ج. عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

1. ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

2. إدراك الفرد بـأن حـوافز ومكافـآت العمـل ذات أهميـة وقيمـة بالنسـبة لـه وإدراكهـم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمـه مـن عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

د. مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خـلال أداءه لعملـه والنتـائج التـي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الـوظيفي ودورات العمـل، فـبعض الأفـراد قـد لا يكتفـي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعـمال تتفـق مـع أهـداف معينـة فكلـما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلـما كـان الرضـا بصـورة جيدة وأكبر.

ه. العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحـوافز الماديـة والمعنويـة ونـوع القيـادة وأسـاليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كـل ذلـك ببيئـة وظـروف ونـوع العمـل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسبا للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية مـن الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقـي بالإضـافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي:

- كفاية الإشراف المباشر.
- الرضا عن العمل نفسه.
- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:

أ. الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.

ب. الرضا عن الأجر وملحقاته.

ج. الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).

د. الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.

ه. الرضا عن بيئة العمل المادية.

و. الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقي).

ز. الرضا عن طرق التحفيز وأسسهم ومعاييرهم.

ح. الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

وهناك ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي تتصل العوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما تتصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى وهي:

1. العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:

أ. كفاءة الإشراف المباشر: فالإشراف له أهميته لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم بهِ الأفراد من أنشطة يومية.

ب. الرضا عن العمل نفسه: أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل.

ج. الاندماج مع الزملاء في العمل: يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

2. **العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:**

أ. توفير الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.

ب. المكافأة الاقتصادية المنصفة: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.

ج. الحالة الصحية البدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياتهِ.

من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد:

- الاستقرار في العمل.
- ظروف العمل.
- تقدير العمل المنجز.
- المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر.

خامسا: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الاتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

الاتجاه الأول: هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث (اهوثورن) في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وثم تشجيع العاملين

للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تـؤدي إلى زيـادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجيـة ارتفعـت وأن العوامـل التـي تـم إدخالهـا في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضـا عـن العمـل والأداء التـي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهـدف زيـادة الرضـا الـوظيفي لـدى العـاملين وهـذه الأسـاليب مثـل المشـاركة في الإدارة والإشراف المتسـاهل والنصح والإرشاد.

الاتجاه الثاني: فيؤكد أنه لا توجد علاقـة مبـاشرة بـين الرضـا والأداء حيـث أكـدت نتـائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمـة حـالات ومواقـف يكـون فيهـا العـاملون عـلى درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجاً كما ظهرت مواقف عكس ذلـك حيـث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكـون الإنتـاج مرتفـع والرضا الوظيفي متدني.

الاتجاه الثالـث: يـرى أن الرضـا الـوظيفي يحقـق الأداء العـالي القبـول بعوائـد إيجابيـة (حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامـل أن هـذه العوائـد مرهونـة بمستوى معين من الأداء.

وعمومـاً عندما يكون الموظـف غـير راضي عـن عملـه فـإن ذلـك يـنعكس عـلى سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التـي يعمـل بهـا فينـتج عـن ذلـك انسـحاب الموظـف مـن عملـه نفسـياً مـن خـلال شرود الـذهن والاستغراق في أحـلام اليقظـة أو ينسـحب جسـميا مـن خـلال التـأخر عـن العمـل

والخروج مبكراً أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة[1].

❖ الانتماء التنظيمي وتأثيره على إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

إن الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم, فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الانتماء التنظيمي (organizational commitment), وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها[2].

وهنا يكون سلوك الموظفة أو الموظف يفوق السلوك المتوقع منه من جانب المنظمة, حيث يكون لدى الفرد الرغبة في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح المنظمة واستمرارها والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.

ومفهوم الانتماء التنظيمي مختلف تماماً عن مفهوم الرضا عن العمل، مشيراً إلى أن الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويرغب في ممارسة العمل نفسه في منظمة أخرى, والعكس صحيح.

إن تحقيق الانتماء بين العاملين في المنظمة يقلل من دوران العمل ومن مصروفات المنشأة على التوظيف, كما أنه يزيد من الإنتاجية، إذ يرجع كثير من المختصين في الإدارة تفوق الإدارة اليابانية إلى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي

---

[1] هيثم الفقهاء, غادة العبدالات, **أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية**, مرجع سابق.

[2] أحمد الدعيج و رندا اليافي, **الإنتماء التنظيمي: غياب مفهوم الانتماء التنظيمي يعطل تقدم منظمات العمل النسائية في المملكة**, موقع مجلة الإقتصادية الألكترونية, مايو 2008 العدد 5339.

لدى الموظف الياباني, فالمشاركة والاحترام جعلا من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات، فالموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته.

إن الانتماء التنظيمي يعد في غاية الأهمية لمعظم الشركات التي بدأت بتوجيه عناية فائقة لهذا الموضوع, خصوصاً أن بعض الباحثين ذكروا أن زيادة تكاليف الشركات وتحملها أعباء مالية جاء نتيجة زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية التي تستدعي منها تعزيز مبدأ الانتماء.

إن إيجاد بيئة عمل مناسبة مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة كل ذلك يسهم في زيادة شعور الموظف بانتمائه إلى شركته، حيث يأتي هنا الدور الأكبر للمديرين في تقديم المحفزات مع الاعتراف بما حققوه من إنجازات، إضافة إلى استخدام السلوك الداعم للمرؤوسين وإقامة علاقات ود وصداقة معهم، وحسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمر بها كلاهما.

إن تحقيق التوازن والانتماء داخل المنظمة يحتاج إلى تغيير ثقافة المجتمع عن العمل وثقافة الرؤساء والمرؤوسين، في الوقت نفسه فالانتماء التنظيمي يختلف عن الرضا الوظيفي, فقد يكون الموظف راضيا عن وظيفته لكنه لا يشعر بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها، مشددين على ضرورة الاهتمام بنشر الانتماء بين الموظفين للوصول إلى البيئة النموذجية داخل العمل. تعددت وتنوعت مفاهيم الانتماء التنظيمي وقد أتفق الباحثون على أن مفاهيم الانتماء يمكن أن تندرج تحت ثلاث مداخل وهى:

1. مدخل التبادل.
2. المدخل النفسي.
3. المدخل المشترك.

1. مدخل التبادل: يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه بيكر 1960 والذي أوضح أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد (Sidebets) سيفقدها إذا ترك المنظمة, ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضاً مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها.

- تعريف (Hrebiniak and Alluto): الانتماء التنظيمي هي ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين الفرد والمنظمة وتستمر باستمرار هذه العلاقة.

2. المدخل النفسي: يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه (Porter) وزملائه عام 1974، ووفقاً لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر:

- قبول القيم وأهداف المنظمة.
- رغبة الفرد من بذل جهود غير عادية لصالح المنظمة.
- رغبة الفرد في الحفاظ على عضوية المنظمة.

وفيما يلي يعرض الباحث لبعض مفاهيم الانتماء التنظيمي وفقاً لهذا المدخل:

- تعريف (Porter et al): الانتماء التنظيمي عبارة عن القوة النسبية لمدى اندماج الفرد في منظمة معينة.

3. المدخل المشترك:

يرى إبصار المدخل المشترك أن كلاً من مدخل التبادل والمدخل النفسي لا يصلح بمفردة لتفسير الانتماء التنظيمي وبالتالي قام (Allen and Meyer) سنة 1984 بتقديم المدخل المشترك ووفقاً لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يعتبر ذا بعدين رئيسيين هماً:

1. **الانتماء الاستمراري: (Continuance Commitment):**

يعكس هذا البعد (ميـل الفـرد للاسـتمرار في العمـل في المنظمـة بسـبب الخسـائر التـي سيتحملها إذا ترك المنظمة) ويتفق هذا المفهوم مع مدخل التبادل.

2. **الانتماء العاطفي: (Affective Commitment):**

ويعكس هذا البعد (ارتباط الفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها).

ويتفق هذا المفهوم مع المدخل النفسي.

ثـم أضـاف (Allen & Meyer) بعـداً أخـر للانـتماء التنظيمـي هـو (الانـتماء المعيـاري) (Normative Commitment) الذي يعكس (تعهد الفرد الأدبي بالبقاء في المنظمة بسـبب القـيم التي يعتنقها الفرد). وتنبع هذه القيم من مصدرين هما:

- المصدر الأول: القـيم التـي يعتنقهـا الفـرد قبـل التحاقـه بالمنظمـة مـن الأسرة والثقافـة الاجتماعية.
- المصدر الثاني: القيم التي يكتسبها الفرد بعـد التحاقـه بالمنظمـة والناتجـة عـن التطبيـع التنظيمي (organizational socialization).

وبذلك يتضح أن مفهـوم الانتـماء التنظيـمي وفقـاً للـمدخل المشترك يشمل ثلاثة أبعاد هي الانتماء الاستمراري والانتماء العاطـفي والانتـماء المعياري, إن وجود كل ذلك يعـزز مـن شـعور الموظف الإيجابي تجاه شركته، كما قد تتفاوت أهمية الشعور بالانتماء التنظيمي بين شركة وأخـرى سواء أكانت مؤسسات ذات طابع نسائي أو غيره، فالشعور بالانتماء يعززه القـائمون عـلى الشركـة لينقلوه إلى الإدارات الوسطى والمباشرة، فالشخص قد يكون راضياً عن مهنته وعمله إلا أنه غير راض عن الشركة التي يعمـل فيهـا لسـبب مـن الأسـباب، قـد تعـود إلى الأنظمـة، الحـوافز، السياسـات، السلطات، والمسؤوليات وغيرها.

وينبغي على الشركات الكبيرة، والمتوسطة، والصغيرة الحجم أن تولي عناية جدية لهذا الموضوع ولا يتم ذلك إلا بحسن اختيار الموظفين منذ البداية، وترشيحهم لدرجات أعلى، وتقديم الفرص التدريبية، وتفويض القرارات، ناهيك عن أهمية نقل فلسفة الإدارة العليا بوضوح وشفافية إلى جميع العاملين في الشركة, خصوصاً أن شعور الموظف إيجابياً تجاه شركته يؤدي إلى تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية.

❖ سلوك الولاء التنظيمي وعلاقته بإدارة ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

إن مصطلح الولاء لا يقتصر على شريحة معينة من البشر إلا أنه يمكن أن يكون أكثر استخداماً في حالة المستويات الوظيفية ومجالات العمل المختلفة ناهيك عن استخدامه في المجالات السياسية والإعلامية التي يستخدمها المتخصصون بالخطب الرنانة والتي يقصدون فيها التعبير عن مدى تمسك الفرد أو السكان بوطنيتهم كدليل على رد الجميل للمكان الذي عاشوا عليه وآواهم وحقق مصالحهم المعيشية.

وفي الحقيقة إن مصطلح الولاء يعني في مجال آخر نوع من الإخلاص والوفاء المطلق لولي الأمر مهما كان نوعه، ففي منظمة معينة على سبيل المثال يلتزم عدد من الموظفين بحسن الأداء لغرض رد الإعتبار لمن وظفهم مادام يحتل منصباً قيادياً في هذه المنظمة، على أنه نوع من الإخلاص والوفاء له كعرفان بالجميل، والمحافظة على دوره ومستواه، وبهذا فولائهم ليس للمنظمة أو تحقيق أهدافها، بل لمن ضمن لهم العمل وحصولهم على الامتيازات الوظيفية المتنوعة، وهذا كله بالطبع بعيد عن مفاهيم توفر الكفاءة والمهارة في العمل.

إن تغليب سلطة القرابة والصداقة والمحسوبية في إختيار العاملين دون الاعتماد على أسس الكفاءة كمعيار للإختيار سيؤدي الى تقهقر العمل وتخلف مقومات بناء

المجتمع العادل، إضافة الى العوامل السلبية التي سيضيفها هذا الأختيار السلبي إلى مستقبل العمل فتثقل عجلته وتؤخرها بسبب نقص الكفاءة والمهارة.

إن الكفاءة ليست شيئاً من السهل الحصول عليه، فهي مزيج سحري من التعب والجهد والخبرة وزمن طويل من المعايشة مع الأحداث، كما إنها كم هائل من التجارب السلبية والإيجابية التي جمعت صاحبها بالتعامل مع العديد من المشاكل والعديد ممن يصنعها، أو أنها المعرفة من خلال المواكبة لظروف العمل خطوة بخطوة حتى تحصل الخبرة المتراكمة نتيجة ذلك، وهذا ما يتطلب وقتاً لتحقيقه، فكم من الظلم إذاً تجاهل صاحب الخبرة والكفاءة؟ وكيف يمكن تكوين الولاء الحقيقي في أشخاص تم اختيارهم منذ البداية على أسس غير عادلة؟

إن الولاء الوظيفي الحقيقي في المؤسسات كان ثمرة جهود مضنية دأبت عليها الإدارات المختلفة لتحقيقه في سلوك العاملين ولا شك في أنها قد صرفت الكثير من الجهود والأموال لغرض تحقيقه في أنفس العاملين من أجل الغاية الكبرى وهي أهداف المؤسسة أو المنظمة وانتشارها بالشكل المطلوب.

إن الولاء الحقيقي الذي يتحقق في العاملين على نطاق كل المستويات الإدارية أو القيادية في المنظمة ينتج عنه حصول المنظمة على ملاكات وظيفية قادرة على الاستمرار بالعمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمر بالمنظمة، وهذا الولاء يقاس بمدى التضحية بالمكاسب المتحصلة وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المنظمة، إضافة الى الشيء المهم من هذا كله وهو مدى مقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية والمهارات إليها من بقية المنظمات للاستفادة من خبراتها المتراكمة ومهاراتها الكفوؤة في إدارة وتنفيذ الأعمال.

إن هذا الولاء الذي يصل الى هذه الدرجة من الرقي لا يمكن للمنظمة أن تحققه بسهولة فهو قد نتج بسبب جهود جبارة وذكاء إداري متميز ساعد على

الحصول على هذا المستوى من ولاء العـاملين وأول ذلـك هـو الاعـتماد عـلى الكفـاءات مـنهم، فالأحرى بالمنظمة الاهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارة والإبداع ورعاية قدراتهم وتنميتها وبالتـالي فإن الحصيلة الحاصلة من ولائهم للمنظمة سيكون كـرد فعـل ذو امتـداد مسـتقبلي قـادر عـلى الصمود ومقاومة رياح المغريات التنافسية التي تعرضها المنظمات الأخرى.

إن بناء وتأسيس المنظمة على أسـاس الـولاء قبـل الكفـاءة لا يمكـن أن يكـون ذا مغـزى خصوصاً في عالم اقتصادي متقلب ومنافس، فما فائدة الولاء وحده فيما لو كانـت قـدرة العـاملين محدودة وليس بينهم من يمتلك قابلية الإبداع وتكوين الخطط الداعمة لمسيرة الإنتاج.

إن أصحاب العقول الإدارية النيرة قادرين على أن يصنعوا الولاء في نفس كل العاملين معهم، فمن خلال خطط إدارية اسـتراتيجية للمـوارد البشريـة وتنميتهـا والمحافظـة عـلى أسـس التحفيـز والمكافأة لها يمكن للإدارة أن تصنع في العاملين ولاء يؤدي أغراضاً متعـددة في آن واحـد ليحقـق أهداف المنظمة ويعزز قدراتها التنافسية وتطورها ونموها بالنسـق الصـحيح، ويـدفع بالعـاملين على بذل الجهود بمستويات تصاعدية من الكفاءة والمهارة والإبداع.

كيف تصنع المنظمة الولاء في أنفس العاملين؟

ليس بصـعب عـلى أيـة منظمـة الاهـتمام بعامليهـا وتلبيـة رغبـاتهم بمـا يعـزز قـدرتهم الوظيفيـة، وهـذه الرغبـات لا تتعـدى المعقـول مـما تتطلبـه سـبل الاحـترام والتقدير في العمل إضافة الى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة الرفـاه أو حتى مستوى الكفاف المعقول لعائلة العامل أو الموظف، إضافة إلى إفسـاح المجـال للعاملين لتطوير قابلياتهم ومكاسبهم الثقافيـة مـن خـلال الـدعم التـدريبي والتعلـيم المسـتمر، فـما دامـت المنظمـة تحقـق أرباحـاً عاليـة ومـادام العـاملون يقـدمون

كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظمتهم فلم لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي من عود ولائهم لمنظمتهم، ويؤكد ديمومة واستمرارية نجاح المنظمة في عملها وإنتاجها؟

إن المطلع على كبرى المؤسسات العالمية واسعة الانتشار سيجد أن ما تقدمه لموظفيها ضرباً من التدليل، ولكنه عندما يطلع على حجم الإنتاج والانتشار والأرباح سيجد ما تقدمه لهم متواضعاً مقابل ذلك.

ومن أهم المجالات التي يمكن للمنظمة استثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء هي:

1. تعزيز التعويضات غير المباشرة وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب)، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة، حيث سيشعر الموظف أن منظمته تسعى إلى إرضاءه لأنه جزء مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين فيها، ومن أهم هذه التعويضات:

- الراتب التقاعدي.
- برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.
- مكافئات المقترحات البناءة وخاصة عند تحسن الأداء والإنتاج.
- برامج الخدمات الاجتماعية.
- مشاريع الإسكان للموظفين.
- برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة.
- برامج التسليف بدون فوائد.
- خدمات المواصلات للمنظمة.

- برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية مجانية للمتفوقين منهم.
- الخدمات الصحية المتنوعة.

2. تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين.
3. إلتزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين من خلال حرصها عليهم قبل أنفسهم، على اكتسابهم الدرجات العلمية العالية، فتسعى إلى ترشيح المتميزين منهم لإكمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات العليا.
4. حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين ليحقق شقين أحدهما زيادة مهارة العاملين، والشق الآخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم في المجتمع، فهم يمثلون المنظمة التي يعملون فيها.
5. زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسؤوليهم بشكل مناسب وبما يكسر حاجز الفروقات الإجتماعية، مما يعمل على تكوين الشعور بالعمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد.
6. التعامل الإيجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها، من ناحية التمسك بهم، ومنحهم حقوقهم الكاملة ومساعدتهم في المحن والظروف الصعبة.
7. الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين.

وتسعى المنظمة بتوطيد أواصر الولاء في نفوس العاملين معها بواسطة برامج مدروسة ومخططة وذلك لأنها عندما تفقد الولاء عند العاملين فإنها ستفقد أموراً عديدة منها على سبيل المثال:

1. ستفقد أموال كثيرة صرفت على التدريب والتأهيل للعاملين السابقين بكافة مستوياتهم.

2. ستفقد الكفاءة التي لا يمكن تعويضها بسهولة والتي استغرقت سنين للحصول على مستواها الحالي.
3. سيكون خسارة في الوقت الذي استغرقته المنظمة لتدريب وتعليم عامليها وتعايشهم مع أعمالهم بشكل إندماجي مما يسبب تعلقهم فيه ومحاولاتهم تطويره وتحسين الأداء فيه لأنهم قد فهموه.
4. سيزيد حجم الإنفاق اللازم لتعويض الكفاءات المهاجرة من المنظمة.
5. طول الوقت الذي سيحتاجه العاملون الجدد لكي يتفهموا العمل الجديد في المنظمة وقابليتهم على التطبع بسرعة لتحقيق المستوى الذي كان يعمل فيه من سبقه.
6. خسارة بالعلاقات الإنسانية التي كونها الموظف الكفوء السابق مع بقية العاملين والتي من الأهمية بحيث يمكن إعتبارها عامل مهم في زيادة الإنتاج وتطويره.
7. خسارة في بعض عناصر الميزة التنافسية التي كان يضيفها الموظف السابق الى المنظمة ومدى الفائدة التي سيضيفها إلى المنظمة الجديدة إضافة إلى العديد من الأفكار التطويرية للعمل من التي كان يستخدمها في المنظمة السابقة.
8. عدم استقرار الخطط والبرامج التطويرية للمنظمة، حيث إن وضع خطة تطويرية معينة تحتاج إلى نفس الشخص الذي صممها وواكب كل الخطوات التي تحتاجها الخطة وهي نتيجة استقرار ذهني ووظيفي.

لو أن المنظمة حسبت ذلك لكان أجدر فيها أن تضع دراسة مفادها ماذا لو فقدت الموظف الكفوء؟؟ وتقوم بحسبتها هذه بشكل حسابات جدوى حقيقية اقتصادية وإدارية؟ وعندها ستراجع المنظمة قراراتها لعدة مرات قبل أن تقبل استقالة أحدهم.

إن الولاء بالنسبة للعاملين في المنظمة هو ذلك الإحساس بالإخلاص للمكان أو لرب العمل أو لشخص المنظمة أجمع والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى الجهد بالعمل وتنفيذ التوجيهات بأقصى مايمكن من الإنجاز لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى قدرتها التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين، وهو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة أهمها درجة الانتماء التي يشعر بها الفرد باتجاه منظمته وعمله.

ويرتبط بالولاء عدة عوامل أخرى مشجعة لتقوية أواصره منها:

1. احتواء المنظمة على إدارات قيادية ذات مستوى ثقافي عالي وتمتلك القدرة على التأثير في الآخرين بما يخدم العمل ويحقق طموح العاملين في تحقيق رغباتهم الشخصية إلى جانب أدائهم لواجباتهم الوظيفية بكل مهارة وكفاءة.
2. رقي أهداف المنظمة، وتختلف من منظمة إلى أخرى فكلما كانت المنظمة تخطط بجدية لتحقيق أهداف واقعية في عالم التجارة أو الأعمال أو شتى المجالات كان ذلك دافعاً كبيراً لتمسك العاملين فيها بوظائفهم لأنهم يشهدون تقدمها واندماج أهدافها مع الواقع.
3. مدى احترام وتقدير العاملين لأهداف المنظمة، فليس من الممكن أن يتقدم العاملون بأعمالهم بمستوى مهاري معين إلا عندما يحبون العمل الذي يؤدونه والذي يكون بمجموع حصيلته محاولة تحقيق أهداف المنظمة.
4. ضعف مستوى أهداف المنظمات المنافسة بالمقارنة مع أصالة أهداف المنظمة، حيث يعتبر هذا العامل عنصراً إيجابياً في زيادة مستوى الأداء للعاملين ورفع كفاءتهم.
5. العامل النفسي المرتبط بطول فترة الخدمة في المنظمة مع عدم وجود مشاكل أو إخفاقات بل بالعكس.

كما يظهر ولاء العاملين للمنظمة من خلال عدة مظاهر منها:

1. احترام المنظمة وإدارتها وبذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم والمتمثل بالسعي الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة.
2. استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع المنظمة في محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين.
3. رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة.
4. الاستعداد الدائم لتطوير الذات وبما يخدم الطرفين المنظمة والعاملين.
5. وعندما تتحقق حالة الولاء من قبل العاملين لمنظمتهم فإن إدارة المنظمة لابد من قيامها بتوجيه وإعطاء بعض الامتيازات للعاملين وخصوصاً عند تحقيق النجاح وذلك كردود أفعال لولائهم لها ووقوفهم بكل إخلاص مع المنظمة لتجاوز الأزمات الصعبة.

إن المنظمة التي تضع لنفسها برنامجاً واضحاً في العمل هي التي تعمل في البداية على أن تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب الكفاءة والمهارة فيها لأنهم في الحقيقة هم من يشعرون بالإنتماء والولاء للمنظمة التي يعملون فيها قبل غيرهم، لأن كفاءتهم ومهاراتهم في العمل تحقق لهم هذا الولاء من خلال تطويرهم للعمل وبراعتهم في إنجاح السبل التي تحقق أهداف المنظمة خلال تاريخهم الوظيفي فيها وبالتالي فهم قد شهدوا كل النجاحات والتفوقات التي كانوا سبباً فيها، وشهدت لهم المنظمة (المنطقية) بذلك النجاح ولم تفوت أية فرصة لتذكيرهم أنهم جزء من نجاحها، ولم تضيع الفرص لمكافئتهم وتكريمهم أمام الآخرين وربما من خلال حفل يأخذ الإعلام دوره فيه.

إن المنظمات الناجحة هي من تحتاط للمحافظة على هذا النجاح بتحري ما تقدمه المنظمات المماثلة لها للعاملين، فتستثمر ذلك للمحافظة على عامليها

هي وتزيد من إمكانيات الحوافز المادية والمعنوية والتـي هـي متأكـدة أنهـا سـتعمل عـلى زيـادة مستوى نسبة التحصين بإتجاه المغريات التنافسية التي يستخدمها الآخرون.

أما عندما ترغب المنظمة بأن تحقق الولاء في العاملين دون أن تشهد كفاءة منهم أو مهارة فهذا كمن يجمع الماء في غربـال، فـما يفيـد ولاء هـذا النـوع مـن العـاملين إلا خسارة في الوقت والجهد، فإن الجهد من كل العاملين الذين يـدعون الـولاء للعمـل دون أن يقدموا أثراً ملموساً مادياً في الأداء محققين فيه هـدفاً للمنظمـة أو دافعـين فيـه عجلـة التطوير للعمل إلى أمام، فإنه سيكون مجرد هواء في شبك، لا يمتلك بقاءاً ولا إنـتماءاً ولا ولاء، فهم لا يرتبطون بالمنظمة بأسس صلبة لذا فهم يغيرون أمكنة عملهم ولا يبقون في إحداها لفترة طويلة، وإن أردنا الحالة المنطقية فإن الدور مشترك بين الطـرفين لتحقيـق الولاء للمنظمة، لترى فيما بعد أن الموظف الكفوء هو من يكن الولاء لعمله مثلما يكنـه لعائلته وبيته.

❖ إدارة الصراع التنظيمـي وعلاقتـه وتـأثيره عـلى إدارة ثقافـة العلاقـات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

ينظر إلى الصراع أنه أحـد مظـاهر البيئـة التنظيميـة الحتميـة التـي لا يمكـن تفاديهـا. وتختلف درجة حدته وتأثيره عـلى المنظمـة والفـرد حسـب الموضـوع وأطـراف الصراع. ويعـرف الصراع بأنه (حالة من التعارض تحدث بـين طـرفين أو أكـثر نتيجـة للتفاعـل بيـنهم يـؤدي إلى نشوء حالة مـن التـوتر في العلاقـات بـين أطـراف الصراع ينـتج عنـه ضـعف في الأداء وإربـاك للقـرار). ولا شـك أن لـلصراع أسـباباً كثـيرة منهـا اخـتلاف القـيم والاتجاهـات واخـتلاف

التجارب والخبرات واختلاف الأهداف والغايات وتداخل المسئوليات والصلاحيات واختلاف أنماط الشخصيات وغير ذلك.

ومن المعلوم أن أحوال الخلاف تتغيَّر وتتبدل فقد يبدأ الخلاف خفياً ثم يتطور إلى خلاف ملاحظ ثم يتطور إلى خلاف محسوس ثم يصل أخيراً إلى خلاف جلي أو ظاهر؛ أي أنه يصبح واضحاً للعيان. وهناك مظهران للصراع في البيئة التنظيمية أحدهما إيجابي والآخر سلبي. فأما الإيجابي فعندما تغلب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية عن طريق تطوير التنظيم وتغيير العلاقات السائدة فيه. أما السلبي فيحدث عندما تغلب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة مما يؤثِّر سلباً على قوة وتماسك الجماعة وتفاعلها وتحقيق أهدافها[1].

وينشأ الصراع بين الأطراف بطريقة تلقائية حيناً وبطرق متعمدة أحياناً كأن يلجأ إليه الرئيس أو المشرف لخلق حالة من التوتر بين الأفراد على طريقة (فرّق تسد) خدمة لأهدافه وغاياته. والجدير بالذكر أن الصراع يمكن أن يحدث بين الأفراد أو داخل الجماعات أو بين الجماعات أو بين المنظمات. ويأخذ الصراع بين الأطراف أشكالاً مختلفة من التوتر والقلق والخوف والاعتراض وعدم الاستجابة ورفع الصوت واستخدام الألفاظ النابية، وقد يصل أحياناً إلى التشابك بالأيدي وتسديد الضربات والرفس بالركب والأقدام وغيرها.

ومن أهم الصراعات في البيئة التنظيمية الصراع الذاتي أو صراع الدور كأن يطلب من الموظف أعمالاً تتعارض مع قيمه أو آرائه أو رغباته أو تتعارض مع قيم وآراء ورغبات الآخرين. فقد يكلّف الموظف بأعمال بسيطة أو غير ضرورية أو يطلب منه أن يؤدي أعمالاً متناقضة من عدة مديرين أو عند تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات. أما المديرون فقد يواجهون صراع الدور عند تخطي

---

[1] منصور بن صالح اليوسف, **إدارة الصراع التنظيمي**, موقع موسوعة الإسلام والتنمية 2010م.

خطوط السلطة أو عند تعارض مطالب الإدارة مع طلبات الموظفين الذين يشرفون عليهم.

ويستخدم عدد من الأساليب لإدارة الصراع في البيئة التنظيمية منها:

- أسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل.
- أسلوب استخدام القوة لإجبار الطرف الآخر على قبول وجهة نظر معينة عن طريق استخدام النظام.
- أسلوب التكيّف عن طريق التنازل عن المطالب وقبول مطالب الطرف الآخر.
- أسلوب التوفيق عن طريق التنازل ببعض المطالب مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضاً.
- أسلوب التعاون عن طريق العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف.

ولإختيار الأسلوب المناسب لحل صراع معين يكمن في تحليل الصراع للتعرّف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرّف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم ومن ثم دراسة البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها في حل الصراع, وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى.

وتجدر الإشارة إلى أن البعض لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فإن كان انسحابياً أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قوياً أخذ بأسلوب الإجبار وإن كان ضعيفاً أخذ بأسلوب التكيّف وإن كان أصولياً أخذ بأسلوب التوفيق وإن كان واقعياً أخذ بأسلوب التعاون.

❖ الثقافة التنظيمية في إدارة ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة, والمنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة وتوفر الثقافة التنظيمية الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة ومن الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن الثقافة القومية التي تعمل في إطارها المنظمة[1].

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

ويرى نلسون وكويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت لهومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة[2].

---

[1] متولي السيد متولي، **السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق**، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2006م.

[2] اتكسون فيليب, **إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة**، ج1 تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك)،1996م.

ويمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

وتوجد تعريفات أخرى للثقافة التنظيمية:

- تعني مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل.
- مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للإفراد الجدد في المنظمة.
- أنها مجموعة الايدولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما.

ثانياً: أهمية وجود الثقافة التنظيمية للمنظمة:

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها:

- تحقيق الهوية التنظيمية.
- تنمية الولاء الانتماء للمؤسسة.
- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- التعرف على الأولويات الإدارية.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية.

- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية.
- توفير معايير لم يجب أن يقوله أو يفعله العاملين.

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية:

1. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف.
2. درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
3. درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
4. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
5. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
6. مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
7. مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.
8. طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.
9. درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
10. طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

رابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية:

1. الأنماط السلوكية.
2. القيم السائدة.
3. المعايير أو الأعراف السلوكية.

4. القواعد.
5. الفلسفة.
6. المناخ.

خامساً: أنواع الثقافة التنظيمية:

1. الثقافة السائدة: وهي تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية مـن أعضـاء التنظيم.
2. الثقافة الفرعية: تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخـل الأقسـام أو الإدارات أو الوحـدات الجغرافية التابعة للمنظمة.
3. الثقافة القوية: وهي تلك النوعية التي تنش فيهـا القـيم الرئيسـية للتنظـيم بـين غالبيـة أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم.
4. الثقافة الضعيفة: ويتسم هذا النوع بـأن الأفـراد يسـيرون في طـرق مبهمـة غـير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاد قرارات مناسبة.

سادساً: بعض السمات لمستوي فاعلية الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة:

- الدعم الإداري.
- المبادرة الفردية.
- تحمل المخاطر.
- الهوية.
- الاتجاه.
- نظام المكافأة.
- التكامل.
- تقبل الاختلاف.
- الرقابة.

- نماذج الاتصال.

سابعاً: محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:

1. التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانباً آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
2. الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
3. التكنولوجيا: على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها علي القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
4. الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة, فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.
5. البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها.
6. الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها, على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى

تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

ثامناً: الثقافات الرئيسة والثقافات الفرعية:

تتمثل الثقافة الرئيسة في التنظيم: بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم وتشكل هوية واضحة للجميع.

أما الثقافات التنظيمية الفرعية: فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها وبين الثقافة الرئيسة من ناحية أخرى. وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت، وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسة، فإن ذلك يؤثر على فاعلية التنظيم، لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية العامة للتنظيم.

تاسعاً: الثقافة والفاعلية التنظيمية:

تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها. فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع، كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة, وهذه ميزة للتنظيمات المستقرة والقوية، تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها. هذا على عكس التنظيمات الجديدة والتي لم تتأسس بعد بشكل كاف، والتي لا تزال تتلمس طريقها، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج، مما يعكس ولاء تنظيماً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة.

وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية، والبيئة والتكنولوجيا, فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة، وقبول الاختلاف والتعددية، ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية. وعلى

العكس من ذلك فإن الاستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاية، وتتناسب بالتالي مع البيئات المستقرة.

وتنجح هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة، وتقليل المخاطرة، وعدم قبول الاختلافات, أما على مستوي التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضاً: فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية, أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف، وتنجح في ثقافات تؤكد على قيم المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي.

عاشراً: الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليست بديلاً عنها:

تعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين، وذلك من خلال تقنين الإجراءات، والتعليمات، وتطوير النماذج، والاهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين وضبط سلوك العاملين.

إلا أن وجود القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز وتوكد ما تنص عليه التعليمات وتؤكده السياسات أمر في غاية الأهمية. إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الايجابية الدعم للتعليمات، فيصبح تصرف الموظف بشكل لا يتفق مع مصالح التنظيم أمر غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة، ويحرص الموظف على الالتزام بالعمل ليس خوفاً من التعليمات فقط، ولكن انسجاما مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر.

إحدى عشر: آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها:

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات. ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين, وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما

كانت أمين وأقوى. وكذلك الأمر في المنظمات فأن المؤسسين يلعبون دوراً مهما في خلق العادات والتقليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولي للمنظمة.

حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافة باعتبارهم المؤسسين, كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوئها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة, إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع, ويمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة المؤسسية هي:

1. اختيار الموظفين: تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية. ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها.
2. الممارسات الإدارية: أن الممارسات تبقي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة, إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافآتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها. ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين. فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية.

ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون

بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بـأنهم تقليـديون ومعوقـون وبالتـالي يحسـب ذلـك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح.

ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزويق المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعـلاً, أن مثـل هـذه الممارسـات هـي التـي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

3. التنشئة والتطبيع: يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهـتم المؤسسـات وبعد اختيارهـا للمرشـحين المناسـبين للتقيـين بعمليـة التـدريب فهـو نـوع مـن التطبيـع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزهـا عـن المنظمات الأخرى.

وغالباً مـا يـتم ذلـك مـن خـلال دورات تدريبيـة توجيهيـة، حيـث تسـتمر مثـل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعيـة وحجـم المنظمـة. ومـن الضروري في هـذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالهـا عـلى حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقـدر عـلى الـتمشي مـع القـيم الثقافيـة السائدة.

اثنى عشر: إدارة الثقافات:

أن إدارة الثقافات تعني القدرة على تغييرها لتناسب مع المعطيات والمسـتجدات التـي يقتضـيها تغـير الظـروف الاقتصـادية والاجتماعيـة والتكنولوجيـة, فالبـدايات للـتحكم في نوعيـة الثقافـة التنظيمية تبدأ بعليمات التعين والممارسات الإدارية، وعمليات التطبيع المختلفة، فمن خلال هـذه الآليات يمكن تغيير الموظفين غير القادرين على مواكبة الثقافة الجديـدة، بـآخرين يؤمنـون بهـا أو قادرين وراغبين في التمشي معها, ويرى البعض أن عملية التغيير في الثقافـة السـائدة، أمـر يسـتلزم

وقتاً طويلاً ويواجه مقاومة عنيفة، لا سيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها ثقافة قوية متأسسة وراسخة في أذهان العاملين.

ثالث عشر: العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية:

1. طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة: أن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها, فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيتها، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق، أو دخول منافسين رئيسين للسوق... الخ.
2. التغيير في القيادة: أن فرصة تغيير القيادة، يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرص قيم جديدة, ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي, ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجارب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر.
3. مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة: أن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون مضى وقت طويل على القيم المراد تغييرها، أو كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضوج , إذ يكون الموظفون أكثر ميلاً لقبول التغيير إذا لم تكن المنظمة في وضع جيد، وكانوا لا يشعرون بالرضي عن العمل، وإذا كانت سمعة تمر بمرحلة حرجة.

4. حجم التنظيم: من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.

5. قوة الثقافة الحالية وتعددها: تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها، دوراً كبيراً في القدرة على تغييرها. فكلما كانت الثقافة قوية، وكان هناك اجتماعاً حولها كلما تطلب تغييرها وقتاً أطول، وكلما كانت العملية أصعب والعكس صحيح, كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضاً، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم.

رابع عشر: الثقافات التنظيمية، والتمثيلات الاجتماعية:

تساعدنا نظرية التمثيل الاجتماعي في فهم المعتقدات والافتراضات المشتركة تمثل سمات مميزة للثقافات التنظيمية، فبالعديد من الطرق، تكون الثقافات التنظيمية تمثيلات اجتماعية فهي طرق لتمثيل واقع الحياة التنظيمية، والتي يحدث تفاوض عليها، ويشترك فيها الإفراد ومجموعات العمل.

كما تساعدنا رؤية الثقافة التنظيمية بهذه الطريقة على فهم الثقافات كمجموعات محبوسة, فيمكن أن تكون التمثيلات الاجتماعية التنظيمية كبيرة الحجم، وتعبر عن المعتقدات لدي التنظيم كله، أو يمكن أن تكون صغيرة الحجم وتعبر عن معتقدات الإفراد العاملين في أقسام محددة، أو يعملون في مجموعات أو فرق محددة وعندما تكون المعتقدات والافتراضات لدى مجموعات العمل متشابهة في التنظيم كله فيكون للتنظيم ما يسمي بالثقافة القوية، وعندما تكون مختلفة جداً عن بعضها بعضاً لا يكون للتنظيم ثقافة قوية كما تبين لنا نظرية الثقافة التنظيمية أيضاً أن من الممكن إنتاج بيئة عمل تعمل فيها مجموعات العمل التي يتكون منها التنظيم مع بعضها البعض.

❖ المنظمة المتعلمة:

المنظمات تتعلم كما يتعلم الإنسان، في البداية يفهم ما حوله ومن ثم يصبح الجدارة التي تعتمد عليها المنظمة. والمنظمات لم تعد تكتفي بالتعلم وإنما تبحث عن الطرق التي تجعلها تحقق التعلم الأسرع والأعمق والأكثر قيمة في أعمالها وتحويل ما تعلمته إلى خدمات ومنتجات تصل بها للسوق بشكل أفضل من المنافسين. إذ أن تحول المنظمات إلى منظمات تعلم يمثل نقلة نوعية جوهرية في نشاطات المنظمات والأعمال، بعد أن أصبح التعلم مصدراً لا ينضب للميزة التنافسية المستدامة.

وبقدر ما كان القرن الماضي قرن المنظمة التي تحتضن الإنسان من المهد إلى اللحد فإن القرن الحالي هو قرن المنظمة التي تتعلم من أفضل ممارسات الآخرين وتنقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل كيانها بشكل تشاركي تداؤبي، منظمة مبدعة تحل المشكلات بطريقة منهجية وغير مطروقة، منظمة تمكن عامليها للعمل وفق مبدأ الفريق المتفاعل وفق تنظيم شبكي ويعتمد المعلومات المفتوحة في طلب واكتساب المعرفة وتوليدها.

كانت المشكلة الأساسية التي تواجه عمل المنظمات خلال القرن الماضي مشكلة مهارية تنفيذية بالدرجة الأولى، انطلاقا من مبدأ التخصص وتقسيم العمل التقليدي، إلى مستوى الإدارات العليا والإدارات الوسطى ثم المستوى التنفيذي العملي الذي يقع أسفل الهرم التنظيمي في إشارة صريحة إلى مساحته الكبيرة ووزنه النسبي الواسع مقابل المكونات التنظيمية الأخرى للعاملين، إضافة إلى اعتماده على الأداء النمطي الروتيني الذي لايحتاج إلى معلومات ومعارف واسعة... ولكن حين تحولت هذه المنظمات بشكل نوعي من الإنتاج السلعي إلى الإنتاج الخدمي المعرفي في نهاية القرن الماضي أو ما يسمى باقتصاد المعرفة بفعل المتغيرات

الكبرى على وسائل وقوى الإنتاج، نظراً للتقدم الهائل بتقنيات الاتصال والكومبيوتر وشبكات المعلوماتية والتحكم البعيد، لذلك برزت مشكلة كبرى تكمن في الحاجة الماسة إلى صنف نوعي جديد من المنظمات يواكب ويتناغم مع المتغيرات التقنية والمعرفية الجديدة، هذه المنظمات هي المنظمات المتعلمة التي تضطلع بهذه المهمة الحيوية وتركز عليها.

إن التعلم هو القاعدة الحقيقية للابتكار، ويمكن للتعلم أن يكون ابتكارياً وهو ما أسماه بيتر دراكر (Drucker) بالتقليد الابتكاري. فالتعلم يحول الابتكار من نشاط متخصص وممارسة فردية للمبتكر إلى ممارسة سلوكية في المنظمة المتعلمة ككل, كذلك فإن سينج (Senge) قد أكد على ما أسماه بالتعلم التكيفي من خلال الاستجابة للأحداث التي تواجه الشركة والعاملين، وهو يمثل الخطوة الأولى بإتجاه منظمة التعلم. ولكن التعلم الأهم بنظر سينج هو الذي يدعم المنظمة ويساعدها في عملية التغيير عموماً وتغيير افتراضاتها وأسس عملها. وذلك بالتأكيد لايمكن حصوله من غير النظرة المتفتحة للعاملين وقدراتهم في تطوير المنظمة، إذ أن الإدارات أو الإدارة العليا لوحدها ليست مسؤولة لوحدها عن هذا التطوير والابتكار.

تسعى المنظمات لتطوير عامليها من خلال التدريب (Training) واكتساب المهارات، إضافة إلى التعليم (Education) حيث بدأت المنظمات بمنح العاملين فيها فرصاً تعليمية في المعاهد والجامعات أو باستخدام الخريجين لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة عالياً. وإزاءهما كان هنالك الشكل الثالث الأكثر أهمية وهو التعلم (Learning), ولكن ما الذي يميز التدريب والتعليم عن التعلم؟

إن التدريب يحمل بعداً آلياً في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج. كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات. وفي كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها

من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب. ولكن مع التعلم التنظيمي فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني وهو ما يؤكده سينج (Senge). الذي يعود إليه الفضل في إثارة الاهتمام بالتعلم التنظيمي في كتابه الرائد (The fifth discipline) حين يرى أن من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة وإنما توسيع القدرة على إنجاز الأهداف.

إن التدريب والتعليم يمكن الحصول عليها خارج موقع العمل في حين أن التعلم هو معرفة خاصة لايمكن أن تتم إلا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع أفراده وأشيائه وقيمه وأسراره، لذا فالتعلم لا يمكن إلا أن يكون سياقياً أما التدريب والتعليم فيعتبران أنشطة غير سياقية.

كذلك فأن التدريب والتعليم ينصبان على المهارات والمعارف العامة، وهما يحملان قدراً من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها، إلا أن التعليم يظل يحمل الطابع الخارجي وبعده العام الذي لايمكن تمييزه في هذه الشركة عن أخرى خلافاً للتعلم الذي لايمكن أن يتم إلا في سياق عمل الشركة ومرتبطاً بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن الشركات الأخرى من ثقافة وطريقة التفكير. وهو ما يجعله أكثر تأثيراً على تميز الشركة من جهة وأكثر انعكاساً على عائدها.

وإذا كان الإبداع (Invention) هو التفكير بالأشياء الجديدة، والابتكار (Innovation) هو القيام بعمل اشياء جديدة، فإن التعلم هو اكتساب قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الأشياء[1].

---

[1] نجم عبود, **إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، مؤسسة الوراق للنشر، عمان 2004م، ص 244 – 246.

وحسب توماس ستيوارت (T.Stewart) مؤلف كتاب (رأس المال الفكري - ثروة المنظمات) فإن من أهم المؤشرات في تكنولوجيا إدارة المعرفة هي أنها يمكن أن تقود إلى الاستثمار في الأنظمة من أجل إعادة استخدام المعرفة عندما يكون جوهر عمل الشركة هو الابتكار.

ولابد من التأكيد على أن الإنسان عموماً هو كائن متعلم من خلال حواسه الخمس والقدرة العظيمة لدماغه على امتصاص كم لا حدود له من المعلومات والمعرفة، كما أن ذاكرته المستودع الجوهري للتعلم تتسم في كونها الوعاء الأوسع الذي لا يمتليء أبداً ولا يضاهيه أعظم الحواسيب.

ولابد من تحديد مفهوم التعلم، إذ يمكن تعريفه بأنه عملية تنقيح للأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في التوجيه واتخاذ القرار. كما يمكن تعريفه بأنه التغير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة[1], كذلك يعرف التعلم بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغير دائم في السلوك ونتائج الأعمال.

ولعل ذلك ما يجعل التعلم عملية تفاعلية تنافذية بين طرفين واجتماعية بين عدة أطراف... وهو ما يجعله متجاوزاً للعمل - الإدارة الذي يركز على الوصاية كما في التدريب (المشرف - عامل) أو الرقابة الواعية (الثواب والعقاب).

إن الشيء الجوهري من الوجهة الفكرية في عرف التربية الحديثة، ما هو أن نعلم طائفة من الأشياء، بل أن نكون الفكر، وندربه على الملاحظة والبحث والتفكير، ونعلمه أن يتعلم. فبدلاً من أن يتعلم المرء كتاباً مدرسياً في التاريخ مثلاً من الخير له أن يقبل على بحث شخصي حول العصر الذي يريد معرفته, فالمرء لايتم تكوينه الفكري استنادا إلى الكتب وحدها، كما في المدرسة التقليدية، بل يشتمل على حظ كبير من العمل والتطبيق.

[1] Daft, R.L"**Management** k Dryden Press, Fort Worth. 2000 – P486.

إن التربية الوظيفية هي التربية القائمة على أساس الحاجـة، الحاجـة إلى المعرفـة، الحاجـة إلى البحث، الحاجة إلى النظر، الحاجة إلى العمل. فالحاجة، والاهتمام الصادر عن الحاجـة، ذلـك هـو العامل الأساسي الذي يجعل من الاستجابة عملاً حقيقياً... فالعمل الذي لا يرتبط ارتباطاً مباشراً أو غير مباشر بحاجة من الحاجات أمر مخالف للطبيعة. فالمدرسة الفعالة قوامها مبدأ الحاجة[1].

إضافة إلى أن عملية التعلم تتميز بالتكاملية والشمول لكل المكونات, ثم أن التعلم يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة. كـذلك فـإن أكـبر محفـز في الـتعلم يكمـن في الرضـا الذاتي المترافق مع المعرفة والخبرات الجديدة. وفوق كل ذلك فـإن الـتعلم يتجـاوز نمـط الـتعلم السطحي المبسط القائم على اكتساب المعلومات والمهارات والذي يقـف عنـد الاستنسـاخ وحـدود الذاكرة إلى نمط التعلم العميق القائم على تأثير المعرفة من أجل تغيير السلوك بشـكل دائـم. إن التعلم لابد أن ينعكس إيجابياً على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة في إيجاد وتطـوير الميـزة التنافسية.

أهمية التعلم:

لابد أن ينعكس التعلم إيجابياً على نتائج الأعمال بما يجعل من هذا التعلم أداة فعالة في إيجاد وتطوير الميزة التنافسية. إن قوى التغيـير الخـارجي للمنظمـة المتمثلـة في السـوق والقـوانين والتكنولوجيا وسوق العمل والمتغيرات الاقتصادية، تتطلـب الـتعلم مـن أجـل إجـراء التغيـيرات الداخلية في الهياكل والمعدات والموارد البشرية، والتي تنعكس على القدرات الجوهريـة للشركـة فتثري ميزتها التنافسية.

---

[1] عبدالـلـه عبد الدائم **(التربية عبر التاريخ)** دار العلم للملايين، بيروت 1984م. ص 506, 518.

التعلم الابتكاري:

خلافاً للرؤية التقليدية بأن التعلم هو عملية تأتي بعد مرتبة الابتكار. فإن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم يمكن أن يكون ابتكارياً. وهو مـا تحـدث عنـه بيـتر دراكـر (P. Drucker) وأسماه التقليد الابتكاري الذي تمارسه الشركات اليابانية وأن الابتكار مهماً كان جـذرياً أو تـدريجياً فإن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص أو ممارسـة فرديـة لمبتكـر إلى نمط سلوكي وممارسة في كل الشركة وأن القواعد الجديدة هي ابتكـار مـتعلم في كـل الشركـة، حتى إذا أنتج مشروعات فاشلة[1]. إذ أن التجربة الأسوأ ليست الفاشـلة، وإنمـا التجربـة التـي لم يتم التعلم منها، حيث أن أكبر خسارة هي عنـد عـدم الـتعلم مـن المـاضي، فالـذين لايتـذكرون الماضي محكوم عليهم بإعادته.

التعلم السريع:

نعيش في حقبة القرن الواحد والعشرين عصر المعرفة العالية السرعة والتعلم السريع. ففـي ظل تزايد عدد المتنافسين وتعاظم المنافسة القائمة على المعرفـة، إذ أن العمليـات المعرفيـة أسرع من العمليات المادية، وأن الاقتباس واستنساخ التجارب المعرفية أسرع من الاقتباس المادي، إضـافة إلى أن الإنترنيت جعل التعلم عن بعد عبر القارات يتم بسرعة الضـوء, لهـذا اصـبحت الشركـات أكثر تقبلاً للتجـارب والمشروعـات الجديـدة وأكـثر تقـبلاً للفشـل والنجـاح، وأصـبحت أكـثر اهتمامـاً بالدروس المتعلمة التي لابد من نشرها وتوظيفها في تجاربها ومشروعاتها اللاحقـة. وهـذا يجعـل المرحلة القائمة مرحلة تحول بشكل متزايد إلى منظمات تعلم.

---

[1] بيتر دراكـر، **(الادارة والمسـتقبل – التسـعينات ومـا بعـدها**، ترجمـة الـدكتور صـليب بطـرس، الـدار الدوليـة للـنشر والتوزيع، القاهرة, 1994م ص 270.

تصنيف التعلم:

التعلم الاعتيادي هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار، في حين أن التعلم الاستثنائي العالي (Heigh Learning) الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة إذ يترافق مع إدخال المفاهيم والقواعد الجديدة التي تهز بعمق المفاهيم القديمة، فيكون هذا التعلم بمثابة إنشاء للنظام الجديد في قلب الاضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في الشركة. والتعليم العالي هو تعلم خلاق يميز الأفراد في الظروف الجديدة للتغيير، كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعلمون بوتيرة النمو الأسي من تجاربهم الخاصة.

وهناك تصنيف آخر قدمه بيتر سينج (P.M.Senge) يصنف التعلم إلى نوعين:

1. تعلم تكيفي، ويتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو الشركة، وهو يدور حول التقليد أو الاستنساخ للأحداث التي تواجه الأفراد أو الشركة، وهو يدور حول التقليد أو الاستنساخ من الغير، وتمثل كما يرى سينج مجرد خطوة أولى بإتجاه منظمة التعلم.
2. التعلم التوليدي: وهو التعلم الخلاق ويقوم على الإبداع (Creation) لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في الشركة، والطرق الجديدة في البيئة، لذا فهو يوسع قدرات الشركة نحو الفرص المتاحة[1].

ويلاحظ من خلال هذه التصنيفات ان الشركات كلها تتعلم وتسعى من أجل التعلم، ولكن بعضها أفضل من بعض في عملية التعلم سرعة وتحويلاً إلى قيم حقيقية في الشركة. كذلك إن الشركات تتعلم من مصادر خارجية بشكل

---

[1] Senge, peter M **"The fifthe Disciplin"** N. Y.,Double day ,(1990) P78.

استنساخي قائم على التقيد بهدف اللحاق بالآخرين. لكن التعلم الأهم هو الذي يساعد الشركة على تغيير افتراضاتها ومبادئها وأسس أعمالها.

إضافة إلى أن التعلم يتم بمعدلات متباينة حسب الفترات التي تمر بها الشركات، ففي فترات التغيير يكون التعلم بمعدلات سريعة جداً تقترب من التعلم بمعدل أسي. ولما كانت التغيرات البيئية الخارجية والداخلية مستمرة لذا فأن عملية التعلم تظل مستمرة لا تتوقف بحركة لولبية متصاعدة لاسقف لها.

المنظمة المتعلمة (Learning Organization):

منظمة التعلم أو المنظمة المتعلمة نمط جديد انتشر مؤخراً ليحل محل الأشكال التقليدية, ويعود هذا التحول إلى تطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل، ففي المنظمات التقليدية كان التركيز على أولوية المهمة (Task) كما لدى تايلور، ومن ثم كان التركيز على العامل وأهميته التي كانت المنطلق في اتجاه تكوين منظمة التعلم. ولكن ما أعاقها كل تلك السنوات أن تلك العلاقة الإدارية كانت تتم بشكل تقليدي هرمي (المدير – العامل). أن منظمة التعلم تقوم على النظرة المتفتحة للعامل وقدراته في الإسهام بتطوير المنظمة وليس الإدارة وحدها المسؤولة عن هذا التطوير. ومن ثم كشف عن أهمية الزبون في البيئة التنافسية التي تجعل الزبون هو الرقم الصعب خارج الشركة، لهذا تم استكمال المدخل القائم على العامل بالاتجاه القائم على الزبون، وبخاصة أن الزبون هو مصدر معرفة مهمة فهو الأكثر معرفة بحاجاته ورغباته، وهو المصدر الأهم في التنبؤ المبكر بالسوق لأن التغيرات الأولى في السوق تظهر اولا لدى الزبون غالباً في مقترحاته وشكاواه ومطالبه[1].

---

[1] نجم عبود, **إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**, مرجع سابق, ص 265.

وفي حالتي التركيز على الزبون العامل فأن التعلم هو القاسم المشترك الـذي يجـب توسـيعه ليشمل الشركة كلها، أي بيئتها الداخلية والخارجية:

- تطـور تكنولوجيـا المعلومـات (IT) والانترنيـت التـي أوجـدت القـدرة عـلى التشـبيك (Hyperconnection) بين المنظمة والبيئتين الداخلية والخارجية، وهـو مـا يجعـل التعلـيم ممارسة آنية ومستمرة، كما يشكل دافعـاً نوعيـاً للابتكـار المسـتمر كضرورة لتحقيـق الميـزة التنافسية في عصر الثورة المعلوماتية واقتصاد المعرفة.
- التطور في إدارة المعرفة من خـلال التحـول مـن المـنظمات التقليديـة التـي تجعـل المعرفـة مسؤولية الإدارة، إلى منظمات الـتعلم التـي تجعلهـا مسـؤولية الجميـع لتقاسـم المعرفـة وإنشاء القيمة.. وصـولاً إلى الإدارة الإلكترونيـة القائمـة عـلى الإنترنيـت تحفيـزاً للعلـم بـين العاملين، وبين الشركة والزبائن والعالم أجمع.

مفهوم المنظمة المتعلمة:

التعلم التنظيمي يعني تحسين الأنشطة من خـلال المعرفـة والفهـم الأفضـل. لكـن هـذا التعلم يتم بصورة يسيرة ومحفزة في منظمات التعلم. لهـذا فـإن الـتعلم التنظيمـي هـو عمليـة توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هو منظمات التعلم.

وتعرف منظمة التعلم بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيـف والتغـير المسـتمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمـل إلا أن هـذا التعريف يقتصر على حل مشكلات العمل التي لا تمثل إلا الحلقة الأولى في التعلم[1].

[1] Robbins, S.P. and M. Coulter "**Management**" Prentice Hall, New Jersy (2001) p272. .

كما تعـرف منظمـة الـتعلم: بأنهـا المنظمـة المـاهرة في إنشـاء واكتسـاب ونقـل المعرفـة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة[1].

ولا يقتصر هذا التعرف على مستوى نقل المعرفة وفهمها بل على السـلوك وإعـادة بنـاء المنظمة.

كما تعرف بأنها المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشـكلات بمـا يجعل المشكلات المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قـدرتها عـلى النمو والتعلم وإنجاز أغراضها[2], وهو تعريـف يتجـاوز حـل المشـكلات إلى تعزيـز القـدرة السـلوكية والتنظيمية وهو أهم ما يميز منظمة التعلم.

لقد اشير لمصطلح المنظمات المتعلمة لأول مـرة مـن قبـل بيـتر سـينج الـذي عـرف تلـك المنظمات بأنها المنظمات التي يوسع فيها الأفراد باسـتمرار مـن قـدراتهم عـلى خلـق النتـائج التـي يريدونها فعلاً، والتي يجري فيها تنشئة أنمـاط جديـدة وشـاملة مـن التفكـير، ويعـبر فيهـا عـن الطموحات الجماعية بحرية، وحيث يتعلم الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معاً.

ويمكن أيضاً تعريف المـنظمات المتعلمـة بأنهـا تلـك المـنظمات التـي تقـوم بشـكل مسـبق باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة التي تقوم بتغيـير سـلوكها باسـتمرار عـلى أسـاس تلـك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية الثاقبة.

أي أنها تقوم باستمرار بما يأتي:

1. اكتساب أفكار ومعارف جديدة وتعلمها.
2. تحويل ونقل تلك المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها.
3. التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة.
4. تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة.
5. قياس نتائج التغيير.

---

[1] Bateman and Snell "**Management**, McGraw-Hill, Boston (2002) p301.

[2] Daft, R.L"**Management** k Dryden Press, Fort Worth. 2000 – P40.

وهنالك عدد من الخصائص لزيادة إمكانية هذه المنظمات على التعلم وتحقيق تغيير ناجح منها:

- التدوير والنقل المستمر للمديرين على الوظائف المختلفة.
- التدريب المستمر للعاملين.
- جعل القرارات لامركزية قدر الإمكان.
- التشجيع على تمازج الخبرات المختلفة.
- قدرة عالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منها.
- الانفتاح والتقبل لوجهات النظر المختلفة[1].

السمات والمميزات:

حدد بيتر سينج (P.Senge) سمات أساسية لهذه المنظمات هي:

- تفكير النظم (الجميع جزء من نظام تداؤبي واحد مفتوح على البيئة الخارجية).
- البراعة الشخصية.
- النماذج الذهنية.
- بناء الرؤية المتقاسمة.
- بناء الفريق، فالهرمية تعمل ضد التعلم إذ (أن عناصر المعرفة تتركز في القمة دون تقاسمها مع الأدنى).

وحددها ديفيد غارفين:

- حل المشكلات بطريق منهجي.
- التجريب الخلاق.
- التعلم من التجربة الماضية.
- التعلم من أفضل الممارسات لدى الآخرين.

---

[1] عادل داغر، منقذ محمد و حرحوش، (**نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي**) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد، 2000م .ص535 - 536.

- نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل المنظمة.

كما حددها ريتشارد دافت بستة عناصر متفاعلة شبكياً:

1. القيادة المصممة والمعلمة والراعية.
2. الاستراتيجية التشاركية (التشارك والانبثاق. فكل المنظمات كانت تتعلم إلا أن الجديد هو أن منظمات التعلم تتسم بالتعلم الاستراتيجي).
3. الهيكل القائم على الفريق (التنظيم الشبكي).
4. الثقافة التكيفية القوية (الانفتاح والتقاسم الثقافي).
5. التمكين الإداري للعاملين.
6. المعلومات المفتوحة من خلال طلب واكتساب المعرفة وتوليدها[1].

الذاكرة التنظيمية:

لا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، فالأشياء التي لاعلاقة لها بأعمال المنظمة لن يكون لها دلالة تنظيمية. فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن فيه معرفة الشركة بهدف الاستخدام المستقبلي. وكلما كانت الشركة فعالة في استخدام (تذكر) هذا المستودع فإن ذلك مؤشر دال على التعلم التنظيمي، وعلى الفاعلية العالية أيضاً. وحسب جيفري بيتش (G.Petch) فإن ضياع المعرفة يمكن أن يكون أكبر خسارة. وهذا ما حدث في ناسا (NASA) التي فقدت الطبعات الزرقاء لصارخ ساتورن وضاعت معه معرفة جوهرية شارك فيها حوالي 400 ألف مهندس ساهموا برحلة الهبوط على القمر عام 1969م.

فالذاكرة التنظيمية توجد لدى الأفراد أصحاب الذاكرة الفعالة. وفي ثقافة الشركة. وفي المعرفة الصريحة المسجلة في الشركة بشكل وثائق وقواعد بيانات وبرامجيات وفي استراتيجيات وسياسات الشركة. لذا من المهم تعظيم الاستفادة

---

[1] Daft, R.L"**Management** k Dryden Press, Fort Worth. 2000 – P42.

من الذاكرة التنظيمية من خلال التوثيق الفعال لتجارب وخبرات الشركة والمحافظة على أفرادها الأساسيين بما يضمن استمرارية الذاكرة الحية للشركة وتواصلها، وتحسين عملية الوصول لمعرفة الشركة باستخدام تكنولوجيا المعلومات (IT) وخرطنة معرفة الشركة من خلال تنظيمها وتحديدها. وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة هيكلية بإبقاء أكبر ما يمكن من معرفة الأفراد في أنظمة الشركة وهيكلها الصلب حتى بعد إطفاء أنوار الشركة ومغادرة العاملين إلى بيوتهم، وذلك يتضمن تنمية روح الولاء والاستمرارية لديهم.

التعلم الاجتماعي:

إن التعلم وإن كان ذاتياً إلا أنه لا يتم إلا في إطار اجتماعي ومن خلال التفاعلات المختلفة مع الآخرين وبسياقات محددة، وهذا مضمون نظرية التعلم الاجتماعي. فهذه النظرية تقوم على أساس أن التعلم يتحقق من خلال التفاعل مع الآخرين ولا يجري في فراغ ففي الشركات ذات الثقافات المحافظة يكون التعلم السلبي سائداً، وهذا النمط ينحى نحو المحافظة على الحالة القائمة ومبادئها وافتراضاتها، مما يمنع التعلم اللاحق لكل من يخالفه ومثل ذلك يؤسس للحلقة المفرغة (Vicious cycle) للتعلم السلبي المعيق للتغيير. خلافاً للشركات ذات الثقافات المرنة الموجهة للتعلم بشكله الإيجابي في ظل علاقات اجتماعية تشجع على التعلم بدورة متفاعلة تؤسس للحلقة الحميدة (Virtuous cycle) للتعلم الإيجابي.

مفارقة التعلم والابتكار:

إن الحلقة السلبية للتعلم تطرح من خلال منهجها المحافظ ما يسمى بمفارقة التعلم والابتكار. فمن المعلوم أن التعلم يشكل القاعدة الفكرية والسلوكية لعملية

الابتكار... ولكن المفارقة تحصل خلال تلك المناخات المتكلسة والعلاقات الاجتماعية والبيئية المتزمتة التي لابد أن تشكل خصومة لكل كشف جديد ولكل خطوة غير مألوفة اذ تعتبر بشكل مطلق مغامرة خاسرة، وخروجاً على الخطة العامة.

ولذلك يستدعي الأمر تفتحاً واعياً في بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية لتشجيع الإبداع والمبدعين المجددين بشكلٍ واعٍ يرعى هذه العملية الضرورية لتجدد دورة حياة الشركة واستمراريتها وتقدمها، وهو لا يتم إلا من خلال توجيه منحى التعلم بشكل إيجابي وذكي لايكرس القديم ويدور في فلكه وأن حقق خلاله بعض النجاح المؤقت وفق منحنى التعلم.

إن منحنى التعلم المبني على حلقة التعلم الحميدة يضمن نجاحات متواصلة ومتصاعدة بشكل جدلي لولبي وبخاصة عند تحقيق ولاء العاملين وشدهم إلى الشركة بوسائل إدارية إنسانية متفتحة تهدف إلى المحافظة عليهم وتعظيم شأنهم، وتقلص إلى أدنى حد ثغرة دوران العمل وتركه من قبل بعضهم، فتلك الثغرة هي أكبر خطر يهدد منحنى التعلم ضمن حياة المنتج الواحد أو دوران حياة المنتج المتعاقبة.

القيمة التنافسية والتعلم:

إن تحقيق القيمة أو الميزة التنافسية يكمن في قدرة الشركة على التفوق على المنافسين في أحد مجالات الأداء الاستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل أساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضاً ملموساً في كلف الإنتاج ويشكل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة. كذلك يتحقق من خلال الابتكار وإدخال الأساليب الجديدة في الإنتاج والخدمات التي لن تتحقق إلا بوجود موجة جديدة من التعلم ليشكلا تفاعلاً جدلياً يفضي إلى رافعة حلزونية في اتجاه تزايد القيمة أو الميزة التنافسية.

وهنالك شروط تمثل القاعدة الأساسية لتوليد القيمة التنافسية وأهمها:

- التعلم المستمر.
- التعلم مسؤولية الجميع.
- تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة والخبرات داخل وخارج الشركة.
- ثقافة التعلم التكيفية المستجيبة للتغيرات البيئية التي تتسم بالانفتاح وتحفيز التقاسم والشفافية وتقبل الفشل.
- منهجية تحويل التعلم إلى قيمة.
- إقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم باستمرار.
- إن إشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموماً، مما يعني تجاوز هذه الأطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل العفوي، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي. وهو ذو دلالة واضحة على أهمية هذه المنظمات الجديدة التي أثبتت جدارتها على الصعد التشغيلية والعملياتية والاستراتيجية.
- إن منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظمي (Systematic) هذا المدخل الذي يبنى على مبدأ التداؤبية (Syenrgic) وأن الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية، وأن الحصيلة الكلية هي أكبر من مجموع الأجزاء جبريا.

إن إشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية

عموماً، مما يعني تجاوز هذه الأطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل العفوي، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي. وهو ذو دلالة واضحة على أهمية هذه المنظمات الجديدة التي أثبتت جدارتها على الصعد التشغيلية والعملياتية والاستراتيجية.

- إن منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظمي (Systematic) هذا المدخل الذي يبنى على مبدأ التداؤبية (Synergic) وأن الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية، وأن الحصيلة الكلية هي أكبر من مجموع الأجزاء جبرياً.
- ضرورة إعادة النظر في البرامج التربوية بما يتناسب وأهمية التعلم الذاتي منهجاً ذهنياً مستقلاً في التفكير وبخاصة خلال العمل.
- تشجيع البحوث الفردية للعاملين ووضع نظام للمكافآت ومحفزات خاصة للمتفوقين والمبتكرين.
- تشجيع التعليم المستمر والتعلم الذاتي ومكافأة المتميزين.
- تجهيز المنظمات بتقنيات حاسوبية واتصالات متقدمة وبشبكات معلوماتية متطورة وبخاصة الانترنيت والانترانيت والاكسترانيت.
- تسجيل وتوثيق الخبرات المتحققة للمنظمة في سجلات وقواعد بيانات وحفظها وإتاحتها للعاملين لأغراض الإفادة والبحث والتطوير والابتكار.
- التوجه نحو بناء فرق العمل الادهوقراطية الشبكية (Adhocracy) بهدف الانفتاح وتقبل وجهات النظر المختلفة، وتمازج الخبرات، ولامركزية القرارات.

❖ الحافز الإنساني وأثـره وعلاقتـه بـإدارة ثقافـة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

يعبر مفهوم الحافز عن العامل أو الأسلوب الذي يؤدي بالفرد إلى رفـع مسـتوى أداءه في عمله، وبما أن الإنسان لديه رغبات وحاجات ضرورية يحاول أن يوفر لهـا عمليـة التحقيـق مـن خلال فرصة التميز بعمله، وتتنوع هذه الحاجات إلى عدة أنواع فمنها حاجات مادية أو معنوية أو اجتماعية، فإن المنظمات تستثمر هذا الأمـر في مجـال العمـل عـلى زيـادة واسـتمرار فعاليـة ونشاط وكفاءة الأفراد في أدائهم لأعمالهم بتحفيزهم لغرض إيصالهم إلى مستويات مثاليـة في الأداء يخدم تحقيق أهداف المنظمة مـن جهـة، ويعمـل عـلى زيـادة اسـتقرارهم ماديـاً أو معنويـاً أو اجتماعياً.

إن كل شخص من الأفراد العاملين يمتلك في داخله قوى أو طاقة كامنة أو طاقـة محركـة تدفعه إلى القيام بالأعمال، وهـي عبـارة عـن رد الفعـل لرغباتـه وحاجاتـه والسـبيل لتحقيقهـا، فعندما يعمل الأفراد في أي عمل معين ويحاولون الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في أداءه فإن ذلك قد نتج عن رغبتهم في استثمار هذا العمل لتحقيق حاجاتهم، وهـذه الحاجـات تـؤدي إلى الرغبة بالعمل والتي تسمى بالدافعية للعمل وهي تخص الأفراد.

أما الحافزية على العمل فهي تخص إدارة المنظمـة حيـث هـي عمليـة اسـتثمار دافعيـة الأفراد وتمييز أداءهم وتحديد مستوياته، وذلك من خلال تكـوين نظـام تحفيـزي معـين للأفـراد يؤدي بهم إلى العمل بالكفاءة المطلوبة وبالمستوى المتميز الذي يحقـق أهـداف المنظمـة والتـي أهمها زيـادة الكفـاءة الإنتاجيـة إضـافة إلى الوصـول إلى مرحلـة إمـتلاك المـورد الـبشري الكفـوء والمؤهل لزيادة ثباتية الميزة التنافسية للمنظمة.

إن جودة عملية التحفيز وتحقيق أهدافها المرجوة منها تعبر عن مستوى المهارة وحسن القيادة الذي تتمتع به إدارة المنظمة في تحقيق أقصى استثمار لهذه العملية في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تكمن المهارة في كيفية رصد وتقييم حاجات ورغبات الأفراد ووضع ما يناسب ذلك من نظام تحفيز ومتابعة يعمل على استثمار هذه الحاجات أو الرغبات بالشكل الكامل والذي يحقق أقصى العوائد للمنظمة.

وعندما يكون نظام التحفيز ذو مستوى جيد وعملي فإنه سيحقق العوائد التالية بشكل عام:

أ. **بالنسبة للمنظمة:**

1. زيادة قوة الميزة التنافسية لدى المنظمة من خلال رفع مستوى العاملين.
2. زيادة مستوى الإنتاج وكفاءته والذي يعني زيادة مستوى الأرباح المتحققة.
3. الترشيد بالوقت وعوامل الإنتاج المختلفة والتقليل من الإهدار فيهما.
4. التخلص من السلبيات الناتجة عن السلوك السلبي للأفراد مثل الملل والتأخير والغياب والتنافس غير الشريف.
5. تكوين معايير ثابتة لجذب واستقطاب الأفراد الذين يمتلكون التأهيل العلمي والمعرفي الجيد.

ب. **وإذا كان نظام التحفيز بمستوى جيد وعملي فإنه سيحقق العوائد التالية بالنسبة للعاملين:**

1. توفر فرصة زيادة الدخل عن طريق العمل بطريقة إيجابية وصحية بعيداً عن البحث عن طرق أخرى خارج نطاق الوظيفة.
2. توفر السبيل للتنافس الشريف في العمل بعيداً عن التصرفات والعلاقات الشخصية والتحيز حيث أن التفوق والأداء والسلوك الجيد هو المعيار لنيل الحافز.

3. إحساس الأفراد العاملين بأهتمام منظمتهم بهم وحرصها على زيادة تعلقهم بالعمل إضافة إلى حرصها على تكريم المتميز وتحفيز المتلكئ إلى تحسين مستوى أداءه.
4. زيادة قدرتهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحصيلهم العلمي، إضافة إلى زيادة حرصهم على اختيار التخصصات التي تتفق مع طموحاتهم وأهدافهم والتي يستطيعون من خلالها تقديم مستوى عالي من الأداء والتميز.

التفسير النفسي لتأثير الحافز على العاملين:

إن العديد من المشاريع أو الأعمال الناجحة لم تعتمد بشكل مباشر على أن يكون شكل الحافز مادي، فالكثير من العاملين يحاولون تغيير واقعهم عندما يشعرون بالمضايقات أو الضغط النفسي الناتج عن سوء التعامل من المسؤول المباشر أو الجهة التي تدير العمل حيث تشكل العلاقة بين المسؤول والموظف جانباً مهماً وله تأثيره على مستوى أداء العاملين وكفاءتهم في الإنتاج, إن الكثير من المنظمات التي اعتمدت أسلوب التعامل المادي أو الجاف لم تستطع أن تستمر لفترة طويلة في تلمس الأنتاج المتحسن حتى وإن أستخدمت الحافز المادي كعامل ضغط لتحقيق الإنتاج ، فالعامل بطبيعته الإنسانية وخصوصاً في حالة زيادة عنصر الطلب على القوى العاملة، يبحث عن العمل في المنظمات التي يحصل فيها على المال والتقدير معاً، التقدير والاعتبار لذاته وإمكانياته وما يستطيع أن يقدم مقابل ذلك كله دون تعرضه إلى المعاملة المادية البعيدة عن التعاطف والمجاملة الإنسانية الإيجابية.

إن من الطرق الصحيحة التي لجأت لها المنظمات في العصر الحديث هو إجراء دراسة عميقة للعوامل والرغبات النفسية للعاملين حيث أن إدارة المنظمة الحريصة تقوم على إشباع رغبات العاملين لغرض كسب ولائهم وإخلاصهم في العمل إضافة الى ضمان قدرتهم على تقديم أفضل أكفأ المستويات في الأداء،

فتقوم هذه المنظمة الحريصة بدراسة ظروف العمل المادية والإنسانية لغرض التعرف على مستوى إندفاع العاملين نحو إنجاز الأعمال حيث أن هذه الظروف هي التي تحدد السلوك بشكل كمي أو كيفي للعاملين، مما يؤدي بالمنظمة إلى ضرورة العمل بتطابق الرغبات الموجودة مع نظام التحفيز المقترح والذي يؤدي إلى أعلى مستوى من النتائج في العاملين، فتعمل المنظمة مثلاً على الأطلاع على العوامل النفسية للعاملين ودراستها لغرض التعرف والإطلاع على تأثيرها فيهم ومن خلالها يمكن تصميم ما يلائمها من أسلوب تحفيز معين يعمل على معالجة عدة أنواع من المشاكل مثل التعب والملل لتوفر لهم عوائد مهمة مثل الوقاية من الحوادث وتحقيق الرضا النفسي، وبالتالي استقرار العمل والتقدم بالإنتاج, ولتحفيز إندفاع العاملين يجب أن تعمل المنظمة في البداية على معرفة دوافع الأفراد والتي تمكن الإدارة من تحديد سلوكهم في مختلف الظروف، بالإضافة إلى أن معرفة هذه الدوافع توفر الوسيلة لضبط وتوجيه سلوكهم.

إن أسلوب التحفيز الفعال هو الذي يعمل على إثارة الدوافع التي ترغب فيها المنظمة والتي تحفز العاملين إلى القيام بالأعمال التي تفضل المنظمة زيادة مستوى أدائها، كما تحفزهم بنفس الوقت على التخلي عن كل الأعمال والسلوكيات التي لا تخدم مصلحة العمل وتؤثر على مستوى الأداء والكفاءة في المنظمة, ومن ذلك فإن على الإدارات في المنظمات التقرب من العاملين وملء الفراغات التي يمكن أن تنشأ بينهم وبين إدارة المنظمة وذلك من خلال التعرف على مدى استعداد العاملين لبذل أقصى الجهود لغرض تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني تعبئة طاقاتهم وتنشيط وتحفيز دوافعهم لهذا الغرض, ويجب البحث عن الحاجات والرغبات التي يشعر بها العاملون ومنها يمكن التوصل إلى نظام حافز يؤدي غرضه بنجاح تام.

شروط الحافز الجيد:

1. يجب أن يكون نظام التحفيز قادراً على إيجاد آلية مناسبة تتحقق من خلالها حالة الترابط والتوئمة بين الفرد ووظيفته أو مهنته حيث يتناسب مستوى الأداء وتأثير الحافز فيه طردياً مع مقدار استقرار الفرد في وظيفته وتلاؤمه معها.
2. يجب أن يكون نظام التحفيز يتسم بالعدالة والشفافية لكي يكون فعالاً في توفير الفرص للجميع وبالتالي تحقيق أهدافه التي وضع من أجلها ومنها تحقيق الرضا الوظيفي.
3. بما أن كل نوع من التحفيز يلائم وقت وظرف معين للعاملين، لذا يجب اختيار نظام التحفيز بشكل يلائم الظروف المعينة للعاملين وما تحدده رغباتهم المختلفة، حيث يؤدي النظام التحفيزي هدفه بشكل عالي المستوى عندما يكون متناسباً مع ظرف العاملين ورغباتهم، ففي ظرف معين يكون الحافز المعنوي أو النفسي هو الفعال أكثر من الحافز المادي أو العكس أو الاثنان معاً في ظروف أخرى.
4. بما أنه من غير الممكن أن يتساوى عطاء ومجهود العاملين جميعهم بمستوى واحد، حيث يختلف الأداء من واحد إلى آخر، لذا يجب أن تكون الحوافز المقدمة للعاملين تتناسب مع نسبة أداءه المقدمة وكيفيتها ونوعيتها، وهذا سبب رئيسي للتنافس بينهم أيضاً، حيث يعمل الحافز أثره في عملية تنشيط المستويات الأقل.
5. بعد وضع وتصميم نظام التحفيز الملائم، يجب أن يلاحظ مدى تأثيره على أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، فلابد من تسجيل تقدم معين

أكبر من السابق نتيجة وجود التحفيز، وبعكسه فلن يعتبر نظام التحفيز ناجحاً أو دقيقاً في اختيار العناصر القريبة من دافعية العاملين.

وتتنوع الحوافز وتنقسم إلى عدة أنواع معتمدة على عدة مفاهيم لتستند عليها:

1. حوافز خارجية: ويقصد بها الحوافز التي لا تتعلق بشكل مباشر بالعمل أو الوظيفة الموجودة مثل ولكنها تكون مدعومة أو متمثلة بجوانب أخرى منها تشكل حيزاً مهماً بالنسبة للعاملين فهي تسد جزء كبير من رغباتهم واحتياجاتهم المختلفة وتتمثل بعدة أنواع هي:

أ. حوافز مالية مثل الراتب الشهري.

ب. خدمات مالية ما بعد التقاعد مثل الراتب التقاعدي، والدعم الاجتماعي والإنساني.

ج. وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية: حيث توفر فرص توفر إنشاء علاقات إجتماعية من خلال لعب دور في المجتمع العملي أو في أي محفل في المنظمة مما يؤدي ذلك إلى تطوير القابليات.

د. المزايا الإضافية: كالإجازة المدفوعة، علاوات التأمين الصحي والتغذية والتنقلات والمكافئات.

ه. الترقيات الوظيفية: إلى مناصب أعلى أو مستوى أفضل في المعاملة الوظيفية كالخدمات المقدمة.

2. حوافز الداخلية: ويقصد بها الحوافز التي تتعلق بشكل مباشر بالانتماء إلى العمل أو الوظيفة الموجودة كما تمثل تقدير الموظف لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه والذي يقوده إلى توفير كل أسباب النجاح في إدارة وأداء هذه الوظيفة بمستوى يرضيه ويرضي مسؤوله أو إدارته العليا.

❖ سلوك الدافعية:

هي القوة التي تحرك وتثير الفرد؛ لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات، ومهارات في العمل[1].

ويعرفها ميلفين بأنها: مجموعة من العوامل الداخلية النشطة، والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان.

إن الأداء الإنساني يمكن تعريفه أساساً على أنه يتحدد بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلهما معاً، بمعنى: الأداء = الدافعية × القدرة.

أي أنه حتى لو استطاعت المنظمة الحصول على أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، وحتى لو عملت على تنمية هذه القدرات، فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أدائهم سيكون ملائماً أو مناسباً، ولهذا فإن وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تعمل على تنشيط وتحفيز قوة العمل، والتي يشار إليها عادة بالدافعية.

والقول بأن الدافعية أو الرغبة في الأداء تتفاعل مع القدرات، معناه ببساطة أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدرته في أداء العمل، مع افتراض أن هذا العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد، فبقدر ما تزيد الدافعية، يزيد المستغل من تلك القدرات في الأداء، وبقدر ما تقل الدافعية، يقل المستغل من تلك القدرات، ويمكن القول بالتالي أن الدافعية، هي الرغبة في عمل شيء، وهذه الرغبة مشروطة بقدرة هذا العمل (الفعل)، في إشباع حاجة ما لدى الفرد.

[1] محمد سعيد سلطان, **السلوك الإنساني في المنظمات**, الإسكندرية, دار الجامعة الجديدة 2002م.

كما إن الحاجة الغير مشبعة، تخلق حالة من التوتر أو عدم التوازن لـدى الفـرد، وهـذه الحالة تثير دوافع أو بواعث داخل الفرد، وهذه البواعث ينتج عنها بحث الفرد عن سلوك لإيجاد أهداف معينة إذا حققها أو أنجزهـا، فهـي تشـبع حاجتـه، وتـؤدي إلى تقليـل أو تخفيـف التـوتر لديه.

فمثلاً شعور شخص بالجوع، الجوع يمثل هنا حاجة غير مشبعة، يخلق حالة مـن التـوتر لديه، هذه الحالة تحركه أو تدفعه (دوافع أو بواعث) للبحث عن طعام (سـلوك البحـث)، وإذا حصل على الطعام (إنجاز الهدف)، وتناوله فهو يشـبع جوعـه (إشـباع الحاجـة)، والـذي يـؤدي بدوره إلى تخفيف التوتر لديه.

كذلك قيام فرد بالعمل وردية إضافية، أو ساعات عمل إضافية بحـماس، قـد ينبئنـا بـأن هذا الشخص مدفوع إلى هدف معين، وهو الحصول على حوافز أجرية إضافية؛ ذلك لأنـه يحتـاج إلى مال، وقبل مناقشة الدوافع الإنسـانية المختلفـة، نجـد أنـه مـن الضروري أن نركـز الاهـتمام عـلى نقطتين هامتين تتعلقان بعملية الدافعية، وهما:

1. لابد من تذكر أن الدافعية، مثلها مثل الإدراك والتعلم، ما هي إلا هيكل متـداخل يعـرف عـلى أسـاس اشـتراطات سـابقة وسـلوك لاحـق، فالدافعيـة نفسـها لا يمكـن مشـاهدتها أو ملاحظتها، ولكن يمكن ملاحظة السلوك الناتج عن هذه الدوافع، فـالمشي والجـري وتنـاول الطعام واكتساب أصدقاء جدد، جميعها تمثل أمثلة من السـلوك التـي يمكـن ملاحظتهـا، ومن خلالها يمكن الاستدلال على مختلف الدوافع.
2. يمكن التعبير عن الدوافع بعدة أشكال من السلوك.

كشف العالم النفسى إبراهام مأسلوا أن كل البشر يشعرون بحاجات محـددة ويسعون إلى إشباعها، ولقـد توصـل ماسـلوا إلى أن الحاجـات البشريـة تقنـع الإنسـان وتتحكم فى سلوكه, كما توصل إلى تجميـع الحاجـات الإنسـانية إلى خمـس مسـتويات

إذا أنه يعتقد أن الإنسان يسعى إلى إشباع الحاجات التى فى المستويات الأعلى، بعد أن يحقق إشباعه للحاجات التى تكون فى المستويات الأدنى وذلك وفقاً لسلم الحاجات المشهور الذى قام بتحديده, ولقد وصف ماسلوا الحاجات الإنسانية فى مجموعاتها أو مستوياتها الخمس كما يلى:

1. الحاجات الأولية: وتتمثل فى الحاجة إلى الماء والهواء والطعام، والمأوى.. إلخ والتى تمثل الحاجات الأساسية اللازمة للبقاء على وجه الحياة.

وبالتالى فهى تمثل الحاجات المادية والفطرية الأساسية، التى يسعى الإنسان لإشباعها وذلك على الرغم من أن الكثير من البشر فى العالم لم يتمكنوا إلى الآن من إشباع الحد الأدنى منها.

2. الحاجة إلى الأمن والامان: وقد يواجه كثير من الناس أيضاً صعوبة فى هذه الحاجات، وخاصة منهم من يعيش فى مناطق البراكين والزلازل، أو البلدان التى تتسم بالتقلبات السياسية، وهناك أفراد يعملون فى وظائف تتسم بالمخاطرة أيضاً، مثل عمال المناجم وغيرهم, والفرد يسعى دائماً إلى الشعور بالأمن والأمان، كما يسعى الفرد مثلاً إلى الشعور بالأمان فى العمل والاستقرار فيه وعدم الخوف من الفصل أو الاستئناف عنه.
3. الحاجة إلى الحب والانتماء: وتتمثل فى الحاجات الاجتماعية التى تجمل الفرد ببذل الجهد ويقضى كثيراً من السعى إلى الآخرين والعمل على أن يكون محبوباً من الغير فالانسان حيوان اجتماعى بطبعه، ولا يمكنه أن يحقق السعادة دون إتمام عملية الاتصال بالآخرين وتبادل الحب والود معهم.
4. حاجات المركز والمكانة: وتتمثل فى الحاجات إلى احترام النفس والذات وهى الحاجات القريبة من قمة السلم أو نهايته، والتى قد يصعب الوصول إليها لأنها تطلب أن يفهم الفرد نفسه ويحترمها حتى يمكن له أن يفهم الغير ويحترمه.

5. الحاجة إلى إثبات الذات: وهى أعلى مستوى للإنجاز البشرى طبقاً لفلسفة ماسلو، وهى تقع فى المستوى الذى يستطيع فيه الفرد أن يفهم حقيقته ويدركها، وأن يعرف قيمة كفاءته والقدرات الكامنة فيه، ويسعى إلى تطويرها وتنميتها.

ويعرف الفرد الذى يصل إلى تحقيق هذا المستوى من الحاجات، (بالإنسان الذى استطاع – تحقيق إشباع كل حاجاته) وهذا الفرد يقبل الواقع ولا يخشى التعامل مع الآخرين، ولديه القدرة على الحكم على المواقف المختلفة، وفهم شخصية الغير، ولديه ملكة الابتكار، وهو إنسان يقدر مساعدة الغير له ويقبلها ولديه القيم والمبادئ التى تعد أساساً فى تصرفاته وسلوكه اليومي، وأخيراً... فإن هذا الإنسان يكون على استعداد تام لأن يتعلم الجديد من أى إنسان آخر.

علاقة الحاجة بالدوافع:

تمثل الحاجة غير المشبعة قوة كامنة داخل الإنسان تحثه على التصرف بحثاً من إشباع هذه الحاجات، فالحاجات قوة دافعة لسلوك الفرد، فاحتياج الأفراد للمأكل والمأوى (الحاجات الأساسية) يمل قوة دافعة لهم للبحث عن وسيلة لإشباع هذه الحاجات، ولذلك كان السلوك الأول للإنسان قديماً هو الصيد والبحث عن مقام للإقامة، وفى العصر الحديث أصبح العمل للكثيرين منا مصدراً أساسياً للحصول على الحاجات الأولية، لما يوفره من دخل مادى يمكن للفرد من شراء هذه الحاجات وتوفيرها, ولا يوفر العمل إشباعاً للحاجات الأساسية فقط، بل نجد أنه يمثل مصدر لإشباع معظم الحاجات، فهو يوفر حاجات الأمن، والعلاقات مع الغير، والمركز والمكانة، واحترام الذات وإثباتها.

أشكال السلوك الدافعي:

يمكن التعبير عن الدوافع بعدة أشكال من السلوك، وقد قام كيمل وجارمزي بتقسيم السلوك الدافعي إلى ثلاثة أنواع:

1. السلوك المتمم أو الكامل: وهو أكثر أشكال السلوك الدافعي وضوحًا؛ حيث يقوم بالإشباع الكلي لحاجة معينة، ومن أمثلة هذا السلوك والحوافز المرتبطة به: تناول الطعام (الجوع)، الشرب (العطش)، الالتحاق بعضوية نادي (الانتماء)، والترشيح في انتخابات سياسية (القوة).
2. السلوك الإجرائي أو الوسيلي: وهو على النقيض من السلوك المتمم أو الكامل، ويتميز هذا السلوك بعدم إشباعه للحاجة بصورة مباشرة، فالاتجاه إلى المطعم أو الالتحاق بفريق كرة قدم بالكلية، يمثلان تعبيرات معينة عن الجوع والانتماء، فالسلوك هنا ما هو إلا إجراء أو وسيلة للحصول على الطعام أو على الأصدقاء، ولكن هذا السلوك لا يعني بالضرورة أن الحاجة قد أشبعت.
3. السلوك الإحلالي: هو إحلال طريقة للإشباع مكان طريقة أخرى (حينما يفشل شخص في إشباع حاجة معينة، فإنه يشبع حاجة أخرى بديلًا عنها)، ويمكن إدراج هذا النوع من السلوك، تحت عنوان (الصندوق الأسود) فمن المعروف أنه سلوك دافعي يصعب وصفه بدقة.

مشاكل عملية الدافعية:

لا شك أن وجود السلوك الإجرائي والاحلالي، يظهر صعوبة التنبؤ أو التحكم في السلوك الإنساني وبنفس المنطق، فكثيراً ما يصعب الاستدلال على الدافع خلف سلوك ملاحظ معين، فسلوك الرجل الذي يجلس لتناول الطعام في

أحد المطاعم، قد يكون أساسه إما دافع الجوع أو دافع آخر غير الجوع، فقد يرتبط اسم المطعم بذوي المراكز الاجتماعية الراقية، ولذا يرغب الفرد في أن يتواجد في هذا المكان؛ لكي يراه الآخرون.

ويلخص هيلجارد واتكينسون أسباب صعوبة الاستدلال على الدوافع، من خلال ملاحظة السلوك، في الخمسة أسباب الآتية:

1. يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية من حضارة إلى أخرى، ومن فرد لآخر في نفس الحضارة.
2. تعبر أشكال سلوك مختلفة عن دوافع متشابهة.
3. تعبر أشكال سلوك متشابهة عن دوافع مختلفة في طبيعتها.
4. قد تتخذ الدوافع أشكال مضللة.
5. قد يعبر سلوك واحد عن دوافع متعددة.

وتظهر هذه النقاط التعقيد الشديد في عملية الدافعية، سواء من ناحية طبيعتها أو معناها، فلا توجد علاقة بسيطة ومباشرة بين الدافعية والسلوك، وبالرغم من ذلك، فلا شك أنه من المفيد أن تقوم بتقسيم الدوافع إلى أنواعها المختلفة لأغراض الدراسة والتحليل، فتقسم هذه الدوافع إلى الدوافع الأولية، والدوافع العامة، والدوافع الثانوية.

أنواع الدوافع:

1. الدوافع الأولية:

وهي دوافع غير متعلمة أو غير مكتسبة أو فطرية، وذات أساس فسيولوجي، مثل (الجوع، والعطش، والنوم، والأمومة، والجنس، الألم), ويقسم بعض علماء النفس، الدوافع الأولية تقسيمًا أكثر تحديدًا في الآتي:

1. دوافع العرض أو الإيجابية: وهي تلك التي تنتج عن نقص في الخلايا، يتطلب تعـويض معـين، مثل الجوع، والعطش، والنوم.
2. الدوافع المتجنبة أو السلبية: وينشأ هذا النوع، عند وجود مثير ضار جسمانياً أو ذهنياً، مثل الألم.
3. دوافع الحفاظ على النـوع: وهـي التـي تنشـأ عـن نظـام التكـاثر، الـذي يشـجع التقـاء الجنسين، وإنجاب الأطفال والعناية بهم، مثل الجنس، والأمومة.

2. الدوافع العامة:

هي دوافع غير متعلمة، ولا تستند على أساس فسيولوجي، مثل دوافـع الجـدارة، وحـب الاستطلاع والتطويع والنشاط، والعاطفة، وتعتبر هذه الدوافع ذو أهمية كبيرة في دراسة السلوك الإنساني، وخاصة في التنظيمات المختلفة، ولا شك أن ارتباط هـذه الـدوافع بالسـلوك التنظيمـي أقوى بكثير من ارتباط الدوافع الأولية.

3. الدوافع الثانوية:

تعد الدوافع الثانوية أهم أنواع الدوافع الـثلاث عنـد دراسـة سـلوك الإنسـان الحـديث، فكلما تقدم المجتمع الإنساني، أفسحت الدوافع الأولية وإلى حد ما الدوافع العامة، فعلى سـبيل المثال، فإن سلوك الإنسان في المجتمعات الغربية الصناعية والمتقدمة والناضجة لا يسيطر عليهـا دافع الجوع أو العطش، إذ غالباً ما تتحكم فيه الدوافع الثانوية، وهـي دوافـع متعلمـة أو مكتسـبة، مثل القوة، والسلطة، والانتماء، والأمان، والمركز الاجتماعي، وتحقيق الذات.

❖ سلوك المواطنة التنظيمي في إدارة ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

(Organizational Citizenship Behavior):

خلال العقد الماضى زاد الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمى. وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات، وهو سلوك هام لكل المنظمات حيث قال (Katz 1964) إن المنظمات التى تعتمد فقد على السلوك الرسمى تعتبر نظم هشة سهلة الكسر ، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتى تتطلب التصرف الابتكارى من قبل الأفراد.

وقد حدد (Katz 1964) فى دراسته لأهم العوامل المؤثرة فى تحقيق الفعالية التنظيمية ثلاثة أنماط سلوكية اعتبرها أساسية للوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة وهى:

- استمالة الأفراد وتحفيزهم للالتحاق بالمنظمة والبقاء بها.
- يجب على الأفراد أداء متطلبات أدوارهم المحددة والمطلوبة منهم بطريقة صحيحة.
- يجب على الأفراد ممارسة نشاط ابتكارى يتعدى نشاطهم الرئيسى بالمنظمة.
- وقد عرفه (Konovsky & Pugh 1994) بأنه سلوك وظيفى يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له. كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة.

- كما عرفه (Wayne, 1993) بأنه سلوك الأدوار الإضافية والتى تتعدى حدود الوظيفة.
- وعرفه كذلك (Chattopadhyay, 1999) بأنه السلوك الاختيارى الذى لا يوجد فى بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به.
- كما عرفه (Niehoff & Moorman 1993) بأنه سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة.

وقام (Johns 1996) بتحديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمي منها:

1. أنه سلوك اختياري، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
2. أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد.
3. أنه يسهم في زيادة فعالية المنظمة.
4. لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.

كما قام (Netemeyer 1997) بإبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمي في الأداء الكلي للمنظمة من خلال:

1. يمد سلوك المواطنة التنظيمي الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدى إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
2. نظراً لندرة الموارد بالمنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمي يؤدى إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.
3. يحسن سلوك المواطنة التنظيمي من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل.

وقد قسم علماء السلوك سلوك المواطنة التنظيمي إلى خمسة مكونات أساسية هي: (الإيثار والكرم والالتزام العام والروح الرياضية والسلوك الحضاري).

فالإيثار هو سلوك اختياري يهدف إلى مساعدة الآخرين في أداء عملهم، ومن أمثلة ذلك السلوك: مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم.

- أما مكون الكرم، فهو سلوك اختياري يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين، وذلك بتقديم النصيحة الضرورية لهم والتشاور مع الآخرين في حالة اتخاذهم لقرار قد يؤثر عليهم.
- والالتزام العام هو سلوك اختياري يشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة من الفرد وإطاعة واحترام قواعد الشركة ولوائحها وإجراءاتها حتى إذا لم يره أحد.
- أما مكون الروح الرياضية فهو سلوك اختياري يعكس مدى استعداد الفرد للعمل في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى.

وأخيراً مكون السلوك الحضاري فهو سلوك اختياري يشير إلى مسئولية الفرد عن المشاركة أو المساهمة في تطوير الشركة مثل حضور الاجتماعات والندوات وأداء وظائف غير مطلوبة منه، ولكنها تساعد الشركة على أداء أنشطتها والمبادرة بتقديم النصيحة للآخرين لتحسين الإجراءات والعمليات بالشركة.

❖ سلوك الإلتزام التنظيمي:

ينتج عن اتجاهات الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه ما يسمى (بالالتزام التنظيمي). ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. ويختلف هذا المفهوم عن مصطلح (الرضا الوظيفي) حيث الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى والعكس صحيح.

أهمية الالتزام التنظيمي:

يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوى عن غيرهم من الأفراد ويتضح ذلك مما يلي:

1. احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل:

فالأشخاص ذوى الالتزام التنظيمي القوى يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل. هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية.

2. الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة:

فالأشخاص ذوى الالتزام التنظيمي القوى يصبحون أيضاً بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها. وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفى بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة . وعلى كل إذا ما أخذنا في الاعتبار المنافع التي ذكرناها، فلاشك أن تكلفة الحصول على الالتزام التنظيمي مبررة.

أنواع الالتزام التنظيمي:

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي هي:

1. الالتزام الاستمراري: ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات، والصداقة الحميمة لبعض

الأفراد). وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

2. الالتزام العاطفي: ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف. وأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة.
3. الالتزام المعياري: ويشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأفراد ذوى الالتزام المعياري القوى يأخذوه في حسابهم إلى حد كبير، ماذا يمكن أنه يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة. إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل، وبالتالي لهذا التزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم.

مداخل تنمية الالتزام التنظيمي:

هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام. ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال:

1. **الإثراء الوظيفي:**

إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ

القرارات المؤثرة في عمله. وهذا من شأنه أن يقوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

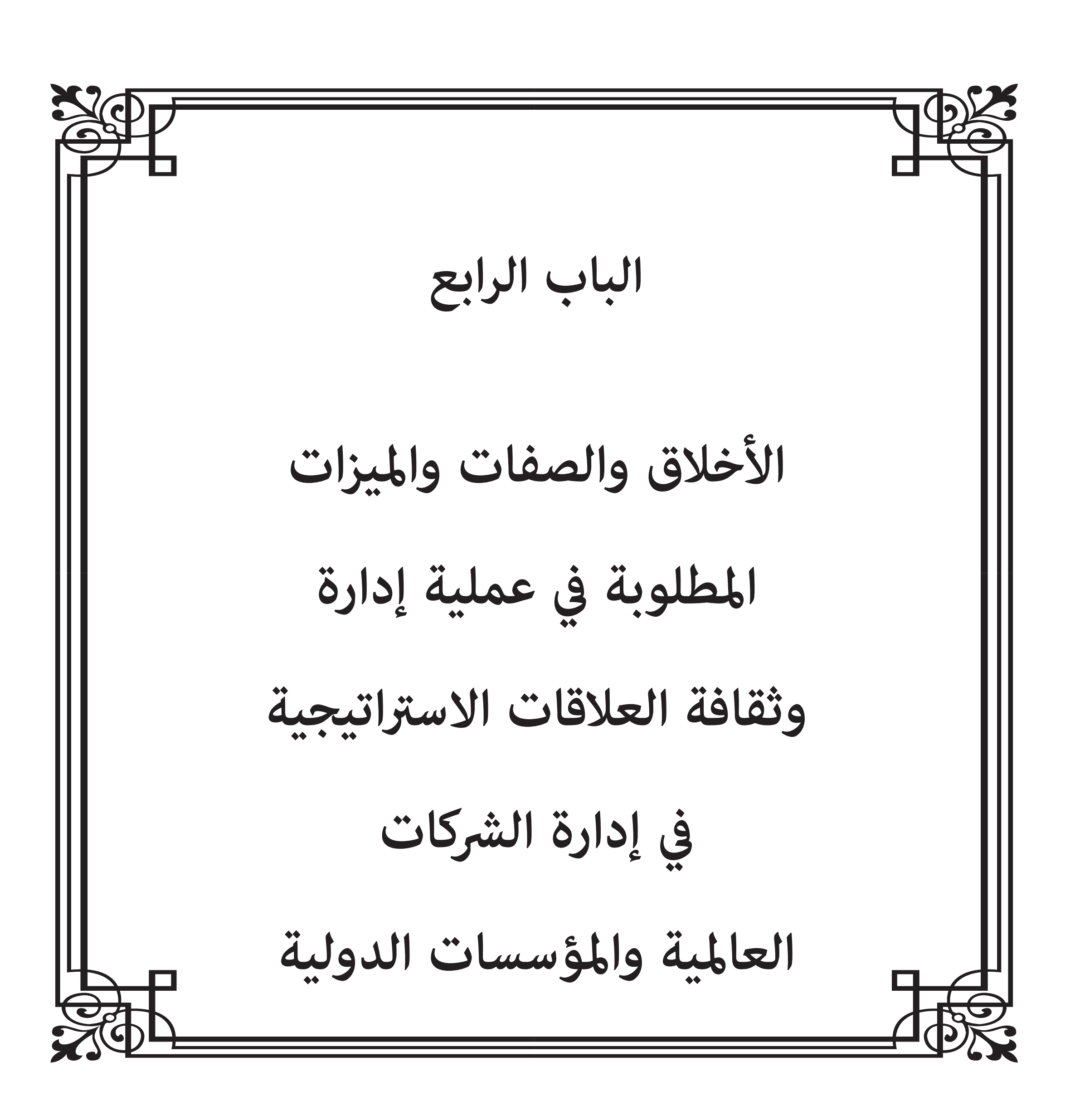
2. إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين:

يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم تجاه المنظمة. وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح. ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارتها بطريقة عادلة، فإنها ستلعب دوراً فعالاً في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

3. استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:

كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوى لديه الالتزام (وخاصة الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة. فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم.

والخلاصة أنه من المفيد النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه. كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوافر فيهم إمارات الالتزام، ولكن أيضاً استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم، بمعنى الحصول على الالتزام التنظيمي بطريقة صحيحة.



الباب الرابع

الأخلاق والصفات والميزات المطلوبة في عملية إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية

الباب الرابع

الأخلاق والصفات والميزات المطلوبة في عملية إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية

أخلاقيات العمل الإداري في إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

إن الدراسة في الأخلاقيات (Ethics) بصورة عامة يعني البحث في السلوك والتصرف المتحقق للأفراد والمنظمات في تفاعلاتهم المختلفة مع المجتمع. فالأخلاقيات تهتم بشكل أساسي بالإجابة عما هو صحيح وما هو خطأ. ولقد أصبح الفرد ملزماً بتطوير معاييره الخُلقية والمعبر عنها بالسلوك الإنساني بما يتفق مع التطوير القيمي الحاصل في المجتمع فعلاً وما يفترض أن يكون. هذا التطور في الأخلاقيات يمكن أن يتحقق فرادى أو من خلال المجاميع البشرية التي تربطها معايير وقيم مشتركة أو عبر المجتمع بشكل عام.

وإن الجيد مقابل السيئ مسألة أخلاقية وليست مسألة قانونية فهناك معايير ومبادئ خاصة بأخلاقيات التعامل لمجموعة مشتركة من البشر في تعاملهم مع البيئة المحيطة.

فأخلاقيات الأعمال ما هي إلا بعد من أبعاد إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والمنظمة تمارس العديد من الأنشطة مع البيئة المحيطة بها وخاصة مع الموظفين والعاملين والآخرين والمستهلكين والمجربين لمنتجاتها، لذا بات لزاماً عليها مراعاة جملة من المبادئ والمعايير الأخلاقية عند ممارستها للأنشطة الإدارية والتجارية والعملية حتى تزداد العلاقات الجيدة وتلافي العلاقات السيئة وذلك لبناء ثقة وولاء المستهلكين.

ونظراً لما للقيم الأخلاقية من أهمية أساسية عند اتخاذ القرارات لدى أصحاب المصالح ككل، فقد تزايدت أهمية أخلاقيات الإدارة في السنوات الأخيرة، مما أدى إلى محاولة وضع قواعد ومعايير أخلاقية في الإدارة يمكن تطبيقها.

واستشعاراً للمخاطر التي قد تضر بالمجتمع والمنظمات جراء بعض السلوكيات غير الأخلاقية لمسؤولي الإدارات في تلك المنظمات.

وتلمساً أيضاً لواقع أخلاقيات العمل في المنظمات فقد قدمنا عدد من التساؤلات الآتية والتي سنحاول الإجابة عنها:

1. السؤال الأول: (ما مستوى تطبيق معايير أخلاقيات الاعمال في المنظمات؟).
2. السؤال الثاني: (ما أهم العوامل التي تسهم في إنجاح تطبيق معايير أخلاقيات الأعمال في المنظمات؟).

ثانياً: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة الحالية في الجوانب التالية:

1. حداثة موضوع أخلاقيات الأعمال على الأقل في الصعيد المحلي، وكونه المنهج الأكثر حداثة في دراسة ادارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية. وبالتالي السعي من وراء ذلك إلى تقديم مساهمة نظرية وتطبيقية متواضعة للباحثين والمهتمين في مجال إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية.
2. تزايد الأنشطة والممارسات غير الأخلاقية في العديد من المنظمات الدولية وكذا الإقليمية، مما جعل المؤسسات والهيئات الدولية تولي اهتماماً أكبر بالأخلاق الإدارية للمنظمات بشكل عام.
3. كون منظمات اليوم تقع تحت ضغوط متزايدة نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة بين تلك المنظمات وخاصة في ظل

تنامي الاتجاه نحو العولمة، ونتيجة للفضائح الأخلاقية المتعلقة بإدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والتي تسببت في تكبد الكثير من المنظمات خسائر فادحة الأمر الذي أبرز معه الأهمية المتزايدة لأخلاقيات العمل الإداري المرتبط والمتعلق بإدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية في عصرنا الراهن.

ثالثاً: الدراسات السابقة ومناقشتها:

قام الباحث بمراجعة الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف التعرف على أهم النتائج والمؤشرات العامة التي أسفرت عنها تلك البحوث والدراسات والاستفادة منها، وفيما يلي استعراض لأهمها وفقاً لتسلسلها الزمني، ثم مناقشتها:

1. **دراسة الطراونة (1990):**

بعنوان (أخلاقيات القرارات الإدارية) بحث علمي منشور في مجلة مؤته للبحوث والدراسات، المجلد (15)، العدد الثاني.

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم الأخلاقيات، ومدى قدرة الإداري في اتخاذ قرارات إدارية عقلانية ومشروعة ومقبولة أخلاقياً في التنظيمات الإدارية.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أن مفهوم الأخلاقيات هو عبارة عن مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ أو ما هو صواب في موقف معين.

- أنه من الضروري تطبيق المفاهيم الأخلاقية القائمة على قيمة العدالة على أساس من العقل والمنطق من خلال تطوير ميثاق أخلاقي (دليل أخلاقي) ملزم لكافة الإداريين.
- أنه يمكن تطبيق المفاهيم الأخلاقية من خلال برامج نظرية وعملية ومناقشة حالات إدارية غير مثالية مما يخدم في إيضاح الجوانب الأخلاقية للقرارات الإدارية وذلك من أجل أن يتسنى للإداري أن يتخذ قرارات إدارية عقلانية ومشروعة ومقبولة أخلاقياً.

2. **دراسة شركة (Hopkins, 2001):**

بعنوان (قيّم منظمتك) حيث وضعت هذه المنظمة استبانة ليقوم الأفراد في مختلف دول العالم بتقييم أداء شركتهم من حيث مساهماتها تجاه المجتمع وكذا الحلول أو الأشكال المثلى التي يطمح هؤلاء الأفراد إلى أن تكون عليها تلك المنظمات، وقد استمر عرض الاستبانة لمدة عام كامل وقد قدم الإجابات لهذا الاستبيان حوالي (10000) شخص.

وبعد جمع البيانات وتحليلها تم التوصل إلى عدة استنتاجات كان من أهمها:

- أنه لم يكن هناك اهتمام كامل بالأخلاق الإدارية في إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية بما فيها المسؤولية الأخلاقية، ولكن الاهتمام بدأ يتزايد في السنوات القليلة الماضية.
- أن حوالي (81%) من المنظمات أفادت بأنها تقيم دائماً رسالة المنظمة، قيمها، مبادئها، رؤيتها تجاه الأخلاق. وانخفضت هذه النسبة إلى (57%) عندما تم سؤال المنظمات إذا كان لديها دليل عمل أخلاقي موزع على العاملين.
- أن التدريب على العمل الأخلاقي يكون أكثر انتشاراً في المنظمات المتوسطة الحجم.

- أن المنظمات التي لديها تدريب نحو البرامج الأخلاقية تحقق نتائج أفضل في مجال الاخلاق من المنظمات التي ليس لديها ذلك.
- عدد قليل من المنظمات لديها مدير مسؤول عن قضايا الأخلاق العملية والإدارية وإدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية وغير ذلك من القضايا الأخلاقية.

3. **دراسة (Murphy and Laczniak : 2007):**

بعنوان (القاعدة الأخلاقية للعلاقات العامة: منظور أخلاقي فاضل) خلاصة بحث منشور في المجلة الأوربية للتسويق.

وهدفت هذه الدراسة إلى تزويد المنشأة بأخلاقيات وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية من خلال نظرة الأخلاق الفاضلة. حيث تم تصميم الدراسة بالاعتماد على النظرة المفاهيمية مزودة بخلفية وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية لكل من المنظورات الأمريكية والأوربية. بالإضافة إلى عرض الدراسات المبكرة والمنشورة في (EJM) للعلاقات العامة. وقد تم توضيح الأهمية من خلال القيمة الأصلية للدراسة بأن وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية رغم أنها درست لعدد من السنيين من قبل الباحثين إلا أن القاعدة الأخلاقية لها لم تختبر تماماً في أي عمل مسبق.

وتحتوي الدراسة على النموذج الأخلاقي للعلاقات العامة وعناصره حيث تم اختبارها وبشكل تجريبي في عينة الدراسة المتمثلة ببعض المنظمات الأمريكية والأوربية التي تزاول العلاقات الأخلاقية.

ليتم التوصل إلى النتيجة المتحققة: أن النظرة الأخلاقية في وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية يمكن تحقيقها من

خلال ثلاث مراحل: (التأسيس، الـدعم، التعزيـز) والتـي تقـترن ميـزات خاصـة (الثقـة، الالتـزام، الإتقان). بالإضافة إلى تسهيلات أخرى فاضلة تتمثل في الشخصية.

مناقشة الدراسات السابقة:

يمكن مناقشة هذه الدراسات باستعراض أوجـه الشـبه والاخـتلاف في مـا بينهـا، وكـذلك بينها وبين الدراسة الحالية فيما يتعلق بأهم أساسيات البحث العلمي وكما يلي:

لقد تتابعت أهداف هذه الدراسات حيث كانت أهم أهدافها:

- تحديـد مفهـوم الأخلاقيـات ومـدى قـدرة الإداري في اتخـاذ قـرارات إداريـة عقلانيـة ومشروعية ومقبولة أخلاقياً في التنظيمات الإدارية.
- إيجاد أطر ومعايير قابلة للتطبيق في مجال الاخلاق في وثقافة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية الاجتماعية عموماً ولإدارات وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية خصوصاً.
- بحث طبيعة أخلاقيات الأعمال في المنظمات.
- تقييم المنظمات أخلاقياً.
- التعرف عـلى الممارسـات التسـويقية اللاأخلاقيـة والتـي تنـدرج تحـت اسـم الخـداع العمـلي والوظيفي والاداري.
- تزويـد المـنظمات بأخلاقيـات وثقافـة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسات الدولية من خلال نظرة الأخلاق الفاضلة.

أبعاد المسؤولية الأخلاقية في إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

تسعى المنظمات المسؤولة اجتماعياً نحو المواطنة التسويقية (Citizenship) من خلال الجمع بين الاهتمامات الاقتصادية، والقانونية، والأخلاقية، والإنسانية في استراتيجياتها المتعددة الإدارية. ويمكن توضيح تلك الأبعاد كما يلي:

- البعد الاقتصادي (Economic Dimension): يتمثل في عمل المنظمات على تحقيق الأرباح وزيادة العائد على الاستثمار للمساهمين في المنظمة. فضلاً عن مسؤوليتها في توفير أجواء العمل المناسبة وحماية العاملين من أخطار العمل مع ضمان حقهم في العمل. وبهذا الخصوص فإن شركة (BMW) الألمانية لصناعة السيارات قامت بتخفيض عدد ساعات العمل من (37) ساعة أسبوعياً إلى (31) ساعة، مع إبقاء مستوى الأجور على حاله (البكري، 2006، 232).
- البعد القانوني (Legal Dimension): يمثل التزام المنظمة بالقوانين والتشريعات والأنظمة التي تسنها الدولة أو المجتمع. والتي تعتبر بمثابة تشجيع وإلزام لهذه المنظمات بأن تنتهج سلوك مسؤول ومقبول في أنشطتها ومخرجاتها المقدمة للمجتمع وأن لا ينتج عنها أي ضرر. ولا شك بأن البعد القانوني في المسؤولية الاجتماعية لا ينعكس فقط بحدود علاقة المنظمة بالمستهلك أو المجتمع، بل يعمل على حماية المنظمات بعضها من البعض الأخر من جراء أساليب المنافسة غير العادلة التي قد تحصل.

وعموماً يمكن القول أن البعدين الاقتصادي والقانوني هما الأساس في تحقيق أبعاد أخلاق المسؤولية الإدارية المتعلقة بإدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية، إذ بدونهما لا يمكن للمنظمة الانتقال للقيام بالأنشطة الأخلاقية والإنسانية وبالشكل المطلوب (البكري، 2006، 233).

- البعد الأخلاقي (Ethics Dimension): ويمثل السلوك التسويقي المقبول الذي يندرج تحت مضمون أخلاقيات الإدارة والذي يشير إلى المبادئ والمعايير التي تحدد السلوك المقبول في الإدارة كما حدده أصحاب المصالح، بما في ذلك عامة الناس، والمشرعين الحكوميين، وجماعات المصلحة الخاصة، والمستهلكين، والمجالات الصناعية، والمنظمة نفسها.

ومن أكثر هذه المبادئ أساسية القيم والمعتقدات الدينية، والقوانين والتشريعات التي وضعت لتشجيع الأشخاص على الخضوع لتوقعات المجتمع فيما يتعلق بالسلوك.

- البعد الإنساني (Philanthropic Dimension): ويتمثل في قمة الهرم لأبعاد المسؤولية الأخلاقية، وهو يتجاوز أخلاقيات الإدارة، إلا أن المنظمة ليست مطالبة بهذا البعد، ولكنه يطور الرفاهية البشرية أو الشهرة، كما تفعل الأبعاد الاقتصادية، والقانونية والأخلاقية في المسؤولية الاخلاقية الإدارية المتعلقة بوثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية. ويتضح ذلك من خلال التبرعات التي تتحملها العديد من المنظمات للمسؤولية الإنسانية بما يزيد على (6) بلايين دولار أمريكي سنوياً كتبرعات ومساهمات لأغراض بيئية واجتماعية. (سويدان والحداد، 2003، 87 – 88).

مفهوم وأهمية أخلاقيات الادارة في وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

تختلف الأخلاقيات من فرد لآخر ومن موقف لآخر، ولعل ذلك راجع أساساً إلى المفاهيم الخلقية التي يؤمن بها الفرد والتي تكون بمثابة مرشد ودليل للتصرف والتعامل مع الحالة المطلوبة. فالأخلاقيات تهتم بشكل أساس بالإجابة

عما هو صحيح وما هو خطأ. وبذلك أصبح الفرد ملزماً في تطوير معايير أخلاقه كجزء من المنظمة التي يجب أن تطور معايير أخلاقيتها المقتبسة من مجتمعها ومعتقداتها. وفي هذا الفصل سنتناول الموضوع من خلال ما يلي:

أولاً: مفهوم أخلاقيات العمل الإداري المرتبط والمتعلق بإدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية.

ثانياً: أهمية أخلاقيات الإدارية الخاصة بوثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية.

أولاً: مفهوم أخلاقيات العمل الإداري المرتبط والمتعلق بإدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

إن محاولة وضع مفهوم واضح ومحدد لأخلاقيات الإدارة يعتبر أمراً في غاية الصعوبة لأنه يرتكز على مبادئ ومعايير تحكم سلوك الأفراد والمجتمعات في بيئات مختلفة. ونظراً لعدم وجود تعريف جامع متفق عليه لأخلاقيات الإدارة يمكن تطبيقه على مختلف الأنشطة الإدارية في البيئات المختلفة، لذا يرى الباحث أن يسلط الضوء أولاً على معنى الأخلاق والأخلاقيات ثم أهم منابع ومصادر الأخلاق مروراً بمفهوم أخلاقيات المهنة والإدارة حتى الوصول إلى تحديد مفهوم أكثر وضوحاً لأخلاقيات الإدارة.

فالأخلاق في اللغة جمع خلق، والخلق كما ورد في القاموس المحيط للفيروز أبادي هو السجية والطبع والمروءة والدين، أما معنى الخلق اصطلاحاً فهو قوة راسخة في الإرادة تنزع إلى اختيار ما هو خير أو اختيار ما هو شر (الذهبي، 1999، 219).

ويرى (Schermerhorn) بأن الأخلاق (نمط وصفي يحدد معايير سلوك الفرد بما هو جيد أو رديء وبما هو صحيح أو خطأ في ذلك السلوك) (Schermerhorn)116,2001., ومن الملاحظ أن هذا التعريف قد ركز على وجود فرق بين ما هو صحيح وما هو غير صحيح أو ما هو نافع وما هو ضار في سلوكيات الفرد باعتباره نمط وصفي.

ويعرف (الغالبي والعامري، 2008، 134) الأخلاقيات بأنها (مجموعة القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ). فهذا التعريف يوضح بأن المجتمع منبع القيم والمعايير السلوكية للفرد في التمييز بين ما هو صواب وما هو خطأ.

وبنفس المضمون يعرف الطراونه الأخلاقيات أنها (مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ أو ما هو صواب في موقف معين) (الطراونة، 1990، 137) وبذلك فإنه ربط بين المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد بمواقف معينة.

فهي إذاً مفهوم الصواب والخطأ في السلوك، فالأخلاقيات تقدم دليلاً من خلال معاييرها وقيمها على الأنشطة الأخلاقية وغير الأخلاقية، على ما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعياً.

أما مصادر الأخلاق فيشير (البكري، 1996، 73) إلى أن (Sharplin) قد حددها فيما يلي:

- القرآن الكريم، بمثابة المنبع الأول للقيم الخلقية التي يحملها الفرد.
- الضمير الإنساني الحسن والذي يعبر البعض عنه بأنه الهبة التي منحها الله سبحانه وتعالى للبشر.
- النصائح المقدمة من الآخرين والسلوك الجيد المحتذى به.

- القواعد الأخلاقية، والتي تكون بمثابة مرشد للسلوك البشري سواء كانت محددة من قبل المنظمة أو المتفق عليها من قبل المجتمع وأصبحت بمثابة أعراف.
- القانون، والتشريعات التي تسنها الدولة للحفاظ على ما هو صحيح وتطويره نحو الأفضل.

ويضيف البكري إلى تلك المصادر الأسرة باعتبارها الخلية الأولى في بناء المجتمع، حيث يُفترض أن يتعلم الفرد عندها السلوك الحسن والتربية الصادقة والاحترام في التعامل (البكري، 2006، 242).

إضافة إلى ما تم ذكره من مصادر للأخلاق فيرى الباحث أن يضاف إلى هذه المصادر سنة نبينا محمد ﷺ باعتبارها من أهم مصادر الأخلاق بعد القرآن الكريم، حيث يقول سبحانه وتعالى واصفاً نبيه: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (القلم: آية 4). ويحدد رسولنا الكريم الغاية الأولى من بعثته، والمنهاج المبني في دعوته بقوله: ((إنما بعثت لأتمم صالح الأخلاق)) أخرجه البخاري.

أما بالنسبة لأخلاقيات المهنة أو العمل فقد عرفها كل من (Dalrymple and Parsons, 2000, P. 19 – 20)) بأنها (سلسلة من المعايير التي تحكم سلوك الأعضاء في مجتمع العمل، وتنتج هذه المعايير من خلال التفاعل بين رجال الأعمال، وتعكس توقعات المنظمة حول كيفية معاملة الآخرين لها). وهذا التعريف ركز على كون الأخلاقيات تعد مرشداً لسلوك أفراد الجماعة للتعاون فيما بينهم من جهة، وكذلك تعاملهم مع المجتمع بمختلف أطرافه من جهة أخرى.

أما أخلاقيات الإدارة فيرى بيتر دراكر أن الأخلاق في الإدارة هي (العلم الذي يعالج الاختبارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف) (نجم، 2000، 20). فهذا التعريف يحاول أن يعطي لأخلاقيات الإدارة بُعداً علمياً ليتم استيعابها ضمن علم الإدارة.

كما عرفت أخلاقيات الإدارة بأنها (مجموعة من المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارها هؤلاء المديرون لأنهم يؤمنون بصحتها، وتحدد النهج الذي ينتهجونه في إنجازهم لأعمالهم وإداراتهم لمنظماتهم واتخاذهم لقراراتهم) (حمادات، 2006، 32). في حين تمثل أخلاقيات الإدارة لدى إيفا نسيفج (خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار، وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فكلما كان نشاط المدير أكبر تأثيراً في الآخرين، ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير) (نجم، 2006، 18).

ثانياً: أهمية أخلاقيات الإدارية الخاصة بوثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

يرى كل من (Chan and Armstrong) أن دراسة أخلاقيات الأعمال قد حظت باهتمام كبير منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين وبدأت مجموعة من ذوي الاهتمام من المتخصصين والمفكرين في تكوين وصياغة نماذج توضح وتشرح عوامل بذاتها تؤثر في القرارات الأخلاقية. ثم أعقب ذلك فترة التسعينات من نفس القرن وما بعدها أمثال كتابات كلاً من(Reidenback and Robin) والتي تناولت نظرية أخلاقيات الإدارة وتطورها واقتراح مقاييس للأخلاقيات، مع المناداة بضرورة توافر معايير أخلاقية. وقد يكون سبب ذلك تعاظم الفساد الإداري في الغرب في سبعينات وثمانينات القرن الماضي مما أدى إلى الاهتمام بالأخلاقيات (طريح، 2005، 250).

ويرى (عبيدات، 2004، 52) أن أخلاقيات العمل الإداري تكون أكثر أهمية في الواقع بسبب تأثيراتها المتعددة الجوانب والتي تلمس وجود الأفراد والأسر والجماعات المعنية به مباشرة.

ويمكن ترجمة هذا الاهتمام بأخلاقيات الإدارة في الوقت الحاضر إلى الأسباب الآتية:

1. الممارسات التسويقية السلبية: حيث أشار كل من (Kotler and Armstrong) إلى الممارسات الإدارية السلبية والمتمثلة في ثلاث مجموعات (نجم، 2006، 382):

أ. الممارسات السلبية المؤثرة على الآخرين: وهذه تتمثل بالممارسات المخادعة، العمل تحت ضغوط عالية، التقادم المخطط، والخدمات السيئة.

ب. الممارسات السلبية المؤثرة على المجتمع: وتشمل الرغبات الزائفة والمادية المتطرفة، والتلوث الثقافي، القوى الأخرى المتطرفة (كما في الإعلانات والتبغ في دعم مصالح المنظمات ضد مصلحة الجمهور).

ج. الممارسات السلبية ضد الأطراف الأخرى: وتتمثل في استيلاء المنظمة على الآخرين وعلى الأفراد الخارجيين بدلاً من تطوير خدماتها وأعمالها ووظائفها وذلك لإيجاد عقبات أمام دخول منظمات جديدة لمجال عمل المنظمة.

وقد وضعت جمعية الادارة الأمريكية مجموعة قواعد أخلاقية تكون بمثابة دليل عمل موجه لتحقيق أهداف المنظمة بأسلوب أخلاقي مقبول اجتماعياً، وكمقاييس أخلاقية للأنشطة الإدارية والتي قد تسمى بالميثاق الأخلاقي[*]، وقد اتفق الكثير من الباحثين نذكر منهم (Berkowitz , et.al ,1997, 108 – 109) و(نجم، 2006، 384 – 386) و(إدريس والمرسي، 2005، 498 – 500) مع تلك القواعد الأخلاقية والتي يجب أن يلتزم بها الموظفين والإداريين، ويمكن توضيحها كما يلي:

---

[*] **الميثاق الأخلاقي**: هو بيان لأعضاء المهنة يتضمن المعايير الأخلاقية التي تحكم أنشطتهم (صالح، 2006، 225).

قواعد أخلاقيات جمعية التسويق الأمريكية:

أن أعضاء جمعية التسويق الأمريكية ملتزمون بالسلوك الأخلاقي المهني. وأنهم يشتركون سوية في تطبيق قواعد الأخلاقيات التالية:

- **مسؤوليات المسوق:**

إن المسوقين يجب أن يقبلوا المسؤولية عن نتائج أنشطتهم ويقومون بكل جهد لضمان أن تعمل قراراتهم وتوصياتهم وأنشطتهم على تحديد خدمة وإرضاء الجمهور كله: الزبائن، والمنظمات، والمجتمع.

- **السلوك المهني للمسوقين يجب أن يسترشد بالآتي:**

1. القاعدة الأساسية للأخلاقيات المهنية : عدم تعمد الضرر.
2. الالتزام بكل القوانين والأنظمة القابلة للتطبيق.
3. التمثيل الدقيق والصحيح لما يمتلكه من ثقافة، تدريب، وخبرة.
4. الدعم، الممارسة، والترويج لهذه القواعد الأخلاقية.

- **النزاهة والعدالة:**

أن المسوقين سيدعمون ويرتقون باستقامة، شرف، وكرامة مهنة التسويق من خلال:

1. أن يكونوا نزيهين في خدمة الزبائن، العملاء، العاملين، الموردين، الموزعين، والجمهور.
2. عدم المشاركة عن سابق معرفة في صراع المصالح بدون إشعار مسبق لكل الأطراف.
3. وضع جداول رسوم عادلة تتضمن المدفوع أو المستلم عن التعويض المعتاد المألوف.

- **حقوق وواجبات الأطراف في عملية التبادل التسويقي:**

أن المشاركين في عملية التبادل التسويقي يجب أن يتوقعوا بأن:

1. المنتجات والخدمات المعروضة هي آمنة، وملائمة لاستخداماتها المقصودة.
2. الاتصالات حول المنتجات المعروضة هي غير مخادعة.
3. كل الأطراف يعتزمون تحمل التزاماتهم المالية وغيرها بنية حسنة.
4. إيجاد الطرق المناسبة للضبط المتوازن لعمليات الشراء وتقليل الشكاوي.

أن المفاهيم أعلاه تتضمن المسؤوليات الآتية للمسوق:

- الكشف عن أي مخاطر جوهرية تنجم عن استخدام المنتج.
- الكشف عن أي مخاطر جوهرية في تركيبة المنتج من شأنها أن تؤثر على المنـتج وبالتـالي في اتخاذ قرار الشراء.
- الكشف عن الخصائص المضافة مقابل التكلفة الإضافية.

- **في مجال الترويج:**

- تجنب الكذب أو الخداع والتضليل في الإعلان.
- رفض أي ضغوط في المعالجة أو الخداع في عمليات البيع.
- رفض الأساليب الترويجية التي تتضمن ضغطاً على العميل أو خداعاً له.

- **في مجال التوزيع:**

- عدم التلاعب بالمتاح من المنتج بغرض الاستغلال.
- عدم استخدام الإكراه أو الإجبار في عملية التوزيع التسويقي.
- عدم ممارسة التأثير غير الضروري على الخيار القائم بإعادة البيع من أجل تداول المنتج.

- **في مجال التسعير:**

- عدم التعهد بتثبيت الأسعار.
- عدم ممارسة التسعير المؤذي للآخرين.

- الكشف عن السعر الكامل في كل عملية شراء (كشف جميع التكاليف المتعلقة بشراء أي سلع).

- **في مجال بحوث التسويق:**

- حظر البيع أو كسب الصفقة في هيئة القيام بالبحوث.
- المحافظة على وحدة البحث بعدم تجاهل أي جزء من البحث أو تفسير البيانات بطريقة غير علمية.
- معاملة العملاء والمتعاونين في البحث بكل عدل.

- **العلاقات التنظيمية:**

أن المسوقين يجب أن يكونوا واعين لكيفية تأثير سلوكهم على سلوك الآخرين في العلاقات التنظيمية. فعليهم أن لا يطلبوا أو يشجعوا أو يقوموا بالإكراه لما يؤدي إلى سلوك لا أخلاقي في علاقاتهم مع الآخرين كالعاملين، الموردين، والزبائن.

- عدم الكشف عن الهوية (Anonymity) في العلاقات المهنية.
- الوفاء بالتزاماتهم ومسؤولياتهم في العقود والاتفاقات المتبادلة بطريقة مناسبة.
- تجنب أخذ العمل من الآخرين كلياً أو جزئياً، حيث يمثل هذا العمل منافع خاصة ومباشرة بدون تعويض أو موافقة الذي قام بالعمل أو صاحبه.
- تجنب المناورة لكسب ميزة شخصية بطريقة قد تحرم أو تضر بالآخرين.

أن أي عضو في الجمعية وجد في حالة انتهاك لأي إجراء من هذه القواعد الأخلاقية تعلق عضويته مؤقتاً أو توقف نهائياً. إن المسوقين يجب أن يقبلوا المسؤولية عن عواقب أنشطتهم ويقومون بكل جهد لضمان أن تعمل قراراتهم وتوصياتهم وأنشطتهم على تقديم الخدمة وإرضاء الجمهور كله: الزبائن، والمنظمات، والمجتمع.

ولقد قام (كوتلر، ارمسترونج، 2007، ص 1174 – 1176) بإعادة صياغة المعايير الأخلاقية للمسوقين بتصريح من جمعية التسويق الأمريكية (A.M.A) وعلى النحو التالي:

المعايير، والقيم الأخلاقية للمسوقين:

تمهيد:

تلزم جمعية التسويق الأمريكية نفسها بترويج أعلى نمطيات للمعايير، والقيم الأخلاقية المهنية لأعضائها. وتكون المعايير نمطيات سلوك مشيدة يتوقعها المجتمع، و/ أو التنظيمات المهنية، ويحافظوا عليها.

وتمثل القيم الإدراك الجماعي لما يجده الناس مرغوباً فيه، ومهماً، ومناسباً أخلاقياً. وعمل القيم كمعايير لتقويم إجراءات الآخرين. ويجب أن يدرك ممارسو التسويق أنهم لا يخدموا منشآتهم فقط، وإنما يعملوا كوكلاء للمجتمع أيضاً في إنتاج العمليات الجارية الكفؤة، والفعالة، وتسهيلها، وتنفيذها والتي تكون جزءاً من الاقتصاد الأكبر. وفي هذا الدور، يجب أن يعتنق المسوقون أعلى معايير أخلاقية للمهنيين الممارسين عملياً، والقيم الأخلاقية المشمولة في مسؤوليتهم تجاه المراهنين (مثال ذلك: العملاء، والعاملين، والمستثمرين، وأعضاء القناة التوزيعية، والمشرعين، والمجتمع كله).

المعايير العامة:

1. يجب ألا يكون المسوقين مؤذيين. يعني هذا تأدية العمل المدربين عليه التدريب المناسب، أو الذي لديهم فيه الخبرة المناسبة حتى يمكن أن يضيفوا قيمة بنشاط لتنظيماتهم، وعملائهم. كما يعني أيضاً الارتباط بكل القوانين، والتشريعات والنمطيات الأخلاقية المرتفعة المقبولة في الاختبارات التي يعملوها.
2. يجب أن ينمي المسوقون الثقة في نظام التسويق. يعني هذا أن تكون المنتجات مناسبة لمقاصدهم، واستخداماتهم المرجوة. ويتطلب ألا تكون اتصالات تسويقهم الخاصة بالسلع، والخدمات مضللة بصورة متعمدة. ويقترح بناء علاقات توفر التعديلات العادلة، و/ أو تعويض الظلم الواقع

على العميل. ويشمل النضال للتعامل الصادق، والعادل مما يساعد في المساهمة تجاه فعالية عملية التبادل.

ويجب أن يعتنق المسوقون القيم الأخلاقية الأساسية التي تحسن ثقة العميل في سلامة نظام تبادل التسويق، ويمارسوها. وتكون هذه القيم الأساسية ملهمة، وتشمل الأمانة، والمسؤولية، والعدالة، والاحترام، والانفتاح، والمواطنة.

القيم الأخلاقية:

الأمانة: أن نكون موثوقاً فينا، وصرحاء في تعاملاتنا مع العملاء، والمراهنين الآخرين.

- نقول الصدق في كل المواقف، وفي كل الأوقات.
- نقدم منتجات القيمة التي تعمل ما نقوله في اتصالاتنا.
- نقف وراء منتجاتنا إذا فشلت في تسليم المنافع التي نقولها عنها.
- نكون أمناء في التزاماتنا، ووعودنا.

المسؤولية: قبول توابع قراراتنا، واستراتيجياتنا التسويقية. ونبذل قصارى جهدنا في خدمة احتياجات عملائنا.

- نتجنب استخدام الإجبار مع كل المراهنين.
- نعترف بالالتزامات الاجتماعية للمراهنين التي تأتي مع زيادة قوة التسويق، والقوة الاقتصادية.
- ندرك التزاماتنا الخاصة لقطاعات السوق المعرضة للضرر الاقتصادي مثل الأطفال، والمسنين، والآخرين الذين يمكن أن يكونوا معيبين بقوة.

العدالة: محاولة الموازنة العادلة لاحتياجات المشتري مع اهتمامات البائع.

- نمثل منتجاتنا بطريقة واضحة في البيع، والإعلان، وصيغ الاتصالات الأخرى، ويشمل هذا تجنب الترويج الزائف، والمضلل.

- نرفض المعالجات، وتكتيكات المبيعات التي تهز ثقة المستهلك فينا.
- لا ندخل في تثبيت السعر، أو تسعير النهب، أو تسعير الابتزاز، أو تكتيكات (المضايقة، والتحويل).
- نشارك بمعرفتنا في تعارض المصالح المادية.

الاحترام: نعترف بالكرامة البشرية الأساسية لكل المراهنين.

- نعطي قيمة للاختلافات الفردية حتى عند تجنبنا العملاء المقولبين، أو تمثيل المجموعات السكانية (أو الديموغرافية) (مثال ذلك، الجنس، والأعراق، والتوجه الجنسي) بطريقة سلبية أو غير آدمية في ترويجاتنا.
- ننصت إلى احتياجات عملائنا، ونبذل كل الجهود المعقولة لمراقبة، وتحسين رضاهم بصورة مستمرة.
- نبذل جهود خاصة لفهم الموردين، والوسطاء، والموزعين من الثقافات الأخرى.
- نعترف، ونقدر مساهمات الآخرين التقدير المناسب مثل الاستشاريين، والعاملين وزملاء العمل في نضالنا التسويقي.

الانفتاح: إنتاج شفافية في عمليات تسويقنا.

- نناضل للاتصالات الواضحة بكل دساتيرنا.
- نقبل النقد البناء من عملائنا، ومراهنينا الآخرين.
- نوضح مخاطر المنتج، أو الخدمة توضيحاً معنوياً، أو بدائل المكونات أو الاحتمالات المرئية التي يمكن أن تؤثر على العملاء، أو إدراكهم لقرار الشراء.
- نكشف بوضوح عن سعر القائمة، وشروط التمويل، وكذلك معاملات السعر وتعديلاته المتاحة.

المواطنة: نتحمل المسؤوليات الاقتصادية، والقانونية، والخيرية، والاجتماعية التي تخدم المراهنين بطريقة إستراتيجية.

- ناضل لحماية البيئة الطبيعية في تنفيذ حملات التسويق.
- نعطي للمجتمع من خلال التبرعات التطوعية، والخيرية.
- نعمل على المساهمة في التحسين الشامل للتسويق، وسمعته.
- نشجع أعضاء سلسلة العرض لضمان أن تكون التجارة عادلة لكل المشاركين، بما في ذلك المنتجين في الدول النامية.

التنفيذ:

أخيراً، نميز أن كل قطاع صناعة، وتخصص فرعي للتسويق (مثال ذلك، أبحاث التسويق، والتجارة الإلكترونية، والبيع المباشر، والتسويق المباشر، والإعلان) له أموره الأخلاقية المحددة التي تحتاج إلى سياسات، وتعليق. ويمكن الاتصال بمنظومة لمثل هذه المواثيق من خلال روابط موقع ويب (AMA)، نشجع كل مثل هذه المجموعات على تطوير، و/أو تطهير دساتير أخلاق صناعتها، وتخصصها المحدد لدعم هذه المعايير والقيم العامة.

إن هذه المعايير قد تناولت الأخلاقيات بشكل واسع وواضح، ولذلك فقد اعتمدنا عليها بشكل أساسي.

المنظور الإسلامي لمعايير أخلاقيات العمل الإداري:

للقيم والمبادئ الأخلاقية في الإسلام مكانة خاصة، إذ أن ما يميز الحضارة الإسلامية عن غيرها من الحضارات هو تأسيسها على الأخلاق. إن المتتبع للحضارات الأخرى يجدها قد أرست قواعدها على الفن أو على العلم أو على الزراعة أو التجارة أو الصناعة، في حين اختارت الحضارة الإسلامية الأخلاق

أساساً لها (شيخاني، 1997، 143). وقد أكدت مصادر التشريع الإسلامي الرئيسة (القرآن والسنة) على القيم والأخلاق كأساس لبناء الفرد والمجتمع. ويكفي هنا الإشارة إلى ما ذكره (الكيلاني، 2002، 143) من أن علماء الاجتماع والنفس والإدارة قد أخذوا الآن يركزون على دور الدين كمصدر للقيم الإنسانية. وعندما وضعوا مواصفات للدين الذي يرشحونه لإنتاج وتوجيه القيم المطلوبة وجدوا أنها لا تنطبق إلا على الدين الإسلامي.

ولقد شرع الإسلام قواعد عدة لممارسة أخلاق الإدارة العامة، وذلك بوضع قواعد تضبط العملية الإدارية من خلال المبادئ الشرعية والقيم الأخلاقية التي توازن بين مصلحة الفرد والمجتمع. إلا أنه وللأسف لم يهتم المفكرون وذوي الاختصاص من أكاديميين وباحثين باستنباط الأبعاد الأخلاقية للإدارات كما جاءت الشريعة الإسلامية وتوضيحها بشكل معايير أخلاقية، وكمقياس يمكن الاستعانة بها في مهنة الادارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية، وإثبات كمال شريعتنا للعالم الإسلامي وغير الإسلامي بأنها قد ذكرت وبينت ما توصل إليه الغرب من مبادئ وقواعد أخلاقية في مجال الاخلاق الادارية قبل ما يقارب أكثر من أربعة عشر قرناً من الزمان .

ويمكن توضيح المعايير الأخلاقية في الشريعة الإسلامية بشكل أو بآخر سواء من خلال الآيات القرآنية وتفسيرها أو الأحاديث النبوية الشريفة أو من خلال الإجماع(*) أو القياس(**) وذلك بإثبات أسبقية الشريعة الإسلامية عما وضعته الدول والقوانين الخارجية والدولية والاجنبية وذلك كما يلي:

(*) **الإجماع** : ويعني اتفاق جميع المجتهدين من المسلمين في عصر من العصور بعد وفاة الرسول ﷺ على حكم شرعي في واقعة معينة .

(**) **القياس:** يعني إلحاق مسألة ليس عليها نص. بمسألة ورد فيها نص لاشتراكهما في علة ذلك الحكم.

أولاً: موقف الإسلام من المسؤوليات الأخلاقية الإدارية في وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

إن مسؤولية الفرد والموظف والمدير في الشريعة الإسلامية تتمثل في تحقيق المنفعة التي تتلاءم مع المبادئ والقواعد الأخلاقية لكل من الفرد والمجتمع.

فتشجع النصوص الإسلامية مهنة الادارة ووثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية لما لها من أهمية في تحمل مسؤولية العمل الأخلاقي والإداري وفقاً للمبادئ والقيم الأخلاقية التي توازن بين مصالحهم (راغب، 1990، 553) حيث سئل النبي (ﷺ) عن أطيب الكسب، فقال: ((عمل الرجل بيده. وكل بيع مبرور)) (أخرجه أحمد، والبيهقي). وقوله (ﷺ) ((تسعة أعشار الرزق في التجارة)) (أورده السيوطي في الجامع الصغير وحسنة).

وتحمل المسؤولية تأتي من قول الله عز وجل: ﴿وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (التوبة: آية 105). وقول النبي (ﷺ) ((كلكم راعٍ... وكلكم مسؤول عن رعيته)) (أخرجه البخاري ومسلم).

وذكر (الميداني، 2002، 116) في الأخلاق الإسلامية وأسسها، أن المسؤولية عن السلوك الأخلاقي في المهنة منوطة باستيفاء شروط ستة: (الأهلية – أن يكون العمل صادراً عن إرادة صاحب العمل – النية والقصد – العلم بالعمل وحُكمة – الاستطاعة – عدم الإكراه).

ثانياً: موقف الإسلام من السلوك المهني والعملي والإداري:

حرم الإسلام العمل والإدارة والتجارة والإنتاج والصناعة الضارة بالأفراد أو بالمجتمع، واستهلاكها، وتبادلها، وتملكها، واستثمارها، قال الله تعالى: ﴿وَيُحِلُّ لَهُمُ الطَّيِّبَاتِ وَيُحَرِّمُ عَلَيْهِمُ الْخَبَآئِثَ﴾ (الأعراف: آية 157). وعن جابر بن عبد الله قال سمعت رسول الله (ﷺ) عام الفتح يقول: ((إن الله حرم بيع الخمر

والخنازير والميتة والأصنام. فقال رجل: يا رسول اللـه أرأيت شحوم الميتة؟ فإنه يطلى بها السفن ويدهن الجلود، ويستصبح بها الناس، فقال: لا هو حرام، ثم قال رسول اللـه ﷺ عند ذلك قاتل اللـه اليهود، إن اللـه لما حرم عليهم شحومها، جمّلوه ثم باعوه فأكلوا ثمنه)) (رواه البخاري ومسلم). والحديث يدل على أن ما يحرم أكله أو شربه، أو يحرم الانتفاع به بأي وجه من وجوه الانتفاع، فإنه يحرم ثمنه، ومن ثم يحرم إنتاجه، وتجارته والعمل به... الخ (العلي، 2004، 547).

إن السلوك المهني للمدراء في الشريعة الإسلامية يتمثل في الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية التي يحض عليها الدين الإسلامي، فيما يتعلق بجميع الأنشطة الإدارية وذلك بأسلوب يوفق بين هدف الربح والعمل وتنظيم الإدارة. ويقول اللـه عز وجل: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَطِيعُواْ اللـهَ وَأَطِيعُواْ الرَّسُولَ وَأُوْلِي الأَمْرِ مِنكُمْ﴾ (النساء: آية 59). وفيما رُوي عن عمر بن الخطاب رضي اللـه عنه أنه أمر بتحريق حانوت كان يباع فيها الخمر، لرويشد الثقفي، وقال له: (إنما أنت فويسق لا رويشد) وذلك لعدم التزامه بالسلوك الأخلاقي (العلي، 2004، 554).

وقد هذّب الإسلام السلوك المهني للموظفين والإداريين بالسماحة حيث رُوي عن جابر رضي اللـه عنه قال: قال رسول اللـه (ﷺ): ((رحم اللـه رجلاً سمحاً إذا باع، سمحاً إذا اشترى، سمحاً إذا قضى، سمحاً إذا اقتضى)) (رواه البخاري).

ثالثاً: موقف الإسلام من أخلاقيات العلاقات التنظيمية:

لقد فرض الإسلام على المسلمين التخلق بخلق الأمانة والوفاء بالعهد، وحرم عليهم أن يسلكوا مسلك الخيانة، فعن أنس رضي اللـه عنه قال: قلمّا خطبنا رسول اللـه (ﷺ) إلا قال: ((لا إيمان لمن لا أمانة له، ولا دين لمن لا عهد له)) (رواه البيهقي). فحفظ الأسرار وعدم إفشائها تعد من الأمانة (الميداني، 2002، 650).

وأمر اللـه عز وجل بوفاء العقود ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَوْفُواْ بِالْعُقُودِ﴾ (المائـدة: آيـة 1) ذكر ابن كثير في تفسيره (2002، 546) عن أبن عباس ومجاهد يعني بـالعقود العهـود. وبـذلك يأمر الإسلام الوفاء بالالتزامات المتعاقد عليها.

ولقد نهى الإسلام عن أخذ مال أو عمل الآخرين بغير حق إلا من طيب نفس، فقد روي عن أبي حرة الرقاشي، عن عمه، قال: قال رسول اللـه (ﷺ): ((ألا لا تظلموا، ألا لا يحلّ مالُ امرئ مسلم إلاّ بطيب نفسٍ منه)) (رواه البيهقي).

اهتمام الإدارة العليا بالأخلاقيات:

إن اهتمام الإدارة العليا بالأخلاقيات في المنظمة يأتي من خلال التزامها بالمعايير الأخلاقية أولاً، ومن ثم إتباعها لخطوات ضرورية لضمان تلبية الالتزامات الأخلاقية خلال أعمال المنظمة.

فالتزام الإدارة العليا بالمعايير الأخلاقية ينعكس مباشرة على سلوكيات العاملين لديهم وتؤسس بذلك المناخ الأخلاقي في عموم المنظمة. فقد أكد (Robbins,1988, 632) على أهمية الإدارة العليا في تعزيز السلوك الأخلاقي باعتبارها نموذج من الأقوال والأفعال على الرغم من أن ما تفعله هو أكثر أهمية مما تقوله، فإذا استخدم مدراء الإدارة العليا على سبيل المثال موارد المنظمة لاستخدامهم الشخصي، وعملوا على تضخيم حساباتهم الباهظة، وأعطوا معاملة مميزة (مفضلة) للأصدقاء، أو ممارسات متشابهة، فإنهم قد يعتبرون هذا السلوك مقبولاً لكل المستخدمين. كما أن الإدارة العليا تحدد أيضاً الشكل الثقافي من خلال تطبيقاتها للثواب والعقاب (من ولماذا، يتم مكافأة هذا العامل بزيادات في الراتب أو الترقيات) فهذه الطريقة ترسل رسالة قوية إلى المستخدمين. وإنّ ترقية المدير لإنجاز نتائج مؤثرة بطرق يمكن الشك بها تؤكد للجميع بأن هذه الطرق القابلة للشك هي مقبولة عند كشف العمل الخاطئ، فعلى الإدارة العليا ليس معاقبة

المخطئ فقط وإنما إعلان الحقيقة وجعل الحصيلة مرئية للجميع. وهذه الطريقة ترسل رسالة شفهية أخرى: (أن العمل الخاطئ له ثمنهُ وإنهُ ليس من مصلحتك العمل بشكل غير أخلاقي).

ومن المبادئ الأخلاقية التي يجب على الإدارة العليا الالتزام بها هو ضمان حقوق العاملين وحمايتها. فقد أوصى (الحنيطي، 2000، 225) في دراسته إلى ضرورة ضمان الإدارة العليا لحقوق العاملين وحمايتها، حيث أن الالتزام بالقواعد والمبادئ الأخلاقية يتطلب من الإدارة العليا أن تحافظ على توفير حقوق العاملين دون أي نقص، سواء كانت تلك الحقوق مادية أو معنوية.

وقد أشار (Cragg, 2001,7 – 8) إلى أن تطبيق المعايير المصممة لضمان تنفيذ المبادئ والقيم الأخلاقية في المنظمة، تحتاج إلى تنفيذ فاعل يتطلب خطوات ضرورية (إستراتيجية) واسعة من قبل الإدارة العليا لضمان تلبية الالتزامات الأخلاقية خلال أعمال المنظمة وهذا يعني:

أ. الاتصال الفاعل: لا يمكن للأفراد الاستجابة لمعايير الأخلاق ما لم يفهموها جيداً، ولا يمكنهم أخذ تلك المعايير على محمل الجد ما لم تقر من قبل الإدارة العليا للمنظمة وبمشاركة العاملين أو من يمثلهم.

ب. التعليم والتدريب: إن حلقات التعليم والتدريب تعطي للعاملين في كل المستويات فرصة لاختبار التطبيقات النموذجية للمعايير الأخلاقية في مختلف الحالات.

ج. فرض العقوبات لعدم الالتزام والمكافآت للسلوك الصحيح: إذا لم يتم تفعيل المعيار الأخلاقي فقد لا يتم احترامه، ويبدأ تفعيل المعيار بفرض العقوبات على الأفراد الذين لا يلتزمون بتنفيذ ذلك المعيار، والعكس في حالة الالتزام بتلك المعايير إذ تقوم الإدارة العليا بمكافأتهم وتشجيعهم.

د. التوجيه والتشجيع الدائمي: يجب إقناع العاملين بأن عرض المشاكل التي تواجه العمل ومحاولة البحث عن حلول لها لن تؤدي إلى التوبيخ والعقاب، بل يجب أن تشجع الإدارة العليا على ذلك التوجه في تقديم النصح والمشورة في كافة الظروف التي تمر بها المنظمة.

ه. الإشراف الفاعل: إن الإشراف الفاعل للإدارة العليا على تنفيذ المعايير الأخلاقية يساعد المنظمة على متابعة مستويات التنفيذ وتوفير كافة المعلومات اللازمة لحل المشاكل قبل وقوعها.

معوقات تطبيق معايير أخلاقيات العمل الإداري في إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

توجد بعض العوامل التي تعيق عملية الالتزام بمعايير أخلاقيات العمل الإداري بشكل محدد من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والبعض الآخر تحدد كمعوقات في تطبيق معايير أخلاقيات الإدارة. وهى في الحقيقة معوقات في المجال الأخلاقي تكاد تكون واحدة. وعليه يمكن تقسيم معوقات الالتزام بمعايير أخلاقيات العمل الإداري إلى معوقات داخلية وخارجية بالنسبة للمنظمة.

أولاً: المعوقات الخارجية:

هناك العديد من العوامل المحيطة بالمنظمة والتي قد تعيق تطبيق معايير أخلاقيات العمل الإداري في إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والتي من أهمها:

1. ضعف الوعي العام لدى الأشخاص والأفراد:

يعد ضعف الوعي العام من المعوقات الرئيسة لتطبيق المعايير الأخلاقية حيث أن جهل الأفراد وسوء اختيارهم وعدم إدراكهم لحقوقهم يتيح المجال أمام المنظمات عديمة الضمير وفي ظل غياب الرقابة إلى العمل والإدارة والتجارة بطرق وأساليب

غير أخلاقيـة. أمـا في حالـة وجـود الـوعي العـام الصـحيح والإدراك الكامـل فإنـه يصـعب عـلى المنظمات استخدام أسـاليب الخـداع والتضـليل وبالتـالي السـعي إلى الالتـزام بمعـايير أخلاقيـات العمل الإداري في ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية.

فقد بين (البخيتي، 2002، 7 – 8) أن ضعف الوعي العـام الصـحيح يعـد مـن المعوقـات الرئيسة للنمو الاقتصادي والاجتماعي. مبينـاً مـا أقرتـه الأمـم المتحـدة في مجـال توعيـة وإعـلام الأفراد فقرة (33) أنه ينبغي أن تشتمل برامج تثقيف وإعلام الآخرين الجوانـب الهامـة لحمايـة الأفراد وهي كما يلي:

أ. الصحة والتغذية والوقاية من الأمراض التي تنقلها الأغذية وغش الأغذية.

ب. مخاطر المنتجات.

ج. وضع ملصقات على المنتجات لتعريفها.

د. التشريعات ذات الصلة وكيفية الحصـول عـلى التعـويض والوكـالات والمـنظمات المعنيـة بحماية الفرد.

ه. معلومات عن الأوزان والمقاييس والأسعار النوعية وشروط الائتمان ومدى توافر الضروريات الأساسية.

و. عدم تلويث البيئة.

2. ندرة الفرص:

إن على مختلف المنظمات أن تبحث عن الفرص المناسبة والمتاحة وذلك من خـلال تحديـد الحاجات والرغبات والأذواق لدى مختلف فئات المجتمع.

والفرص الأخلاقية هي كما يرى (البكري، 2007، 158) أنها مجموعة الظروف التي تؤدي إلى المنافع المحتملة أو تقليل القيود أو العوائق في الأداء أو الاتصال الأخلاقي.

ويؤكد (Fill,1999,65) إلى أن الحالة الأخلاقية ذاتها تتوقف أساساً على الفرص المتاحة وحدود الفعل الممكن اتخاذه للتعامل معها من قبل المنظمة.

ويرى (المنصور وجواد،2000، ص 81) أن ضغوط الفرص المتاحة تجعل المدراء يسلكون كل الطرق لاقتناص تلك الفرص بما فيها السلوكيات غير الأخلاقية وبخاصة عندما تكون تلك الفرص قليلة ودسمة، فيعمل المدراء إلى العمل وفق المبدأ الميكافيللي الغاية تبرر الوسيلة. وبالتالي تجاوز المعايير الأخلاقية.

ثانياً: المعوقات الداخلية:

أيضاً هناك عوامل داخلية على مستوى المنظمة وعلى مستوى شخصية مدير وأفراد إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والتي قد تعيق عملية الالتزام بمعايير أخلاقيات العمل الاداري ويمكن توضيحها بما يلي:

1. **على مستوى المنظمة ككل:**

قد تعيق المنظمة عملية الالتزام بمعايير أخلاقيات العمل الإداري من خلال ما يلي:

أ. **ضعف تصميم الهيكل التنظيمي:**

إن المشكلة التي تحدث عندما نركز بصورة شاملة على المميزات الشخصية للإداريين هي أننا قد نوفق في تعيين أناس طيبين ونقوم بتدريبهم بصورة فاعلة وجيدة ليتفهموا متطلبات الأخلاقيات المهنية وكيفية التوصل إلى اتخاذ القرارات التي يمكن تبريرها، ولكنهم قد يضطروا لأن يعملوا في تشكيل تنظيمي غير واضح وغير محفز، أو حتى يغلق الأبواب أمام التصرفات الأخلاقية (كوبر، 2001، 200).

فضعف التصميم الهيكلي للمنظمة يؤثر سلباً في السلوك الأخلاقي للمدراء، فإذا ما كانت السلطة والمسؤولية غير واضحة وغير متكافئة لدى

المدير كان من الصعب عليه الالتزام بتلك المسؤولية وبالتالي عدم الالتزام بالمعايير الأخلاقية المحددة من قبل المنظمة، فقد ذكر (علي، 2004، 244) أن السلطة هي حق إعطاء الأوامر والتوجيهات من قبل شاغل المستويات الإدارية العليا لمن يقعون تحت نطاق سلطتهم التي يحددها الهيكل التنظيمي وإلزامهم بتنفيذها. أما المسؤولية فهي تحديد الواجبات والالتزامات التي يجب على المرؤوس انجازها والتقويم على أساسها. وعليه فإن من الصعب على المدير الالتزام بمسؤولياته إذا كانت السلطات الممنوحة له غير متكافئة. وبالتالي احتمالية السلوك غير الأخلاقي من قبل المدير تكون واردة.

كما أن النوع التصميمي للهيكل التنظيمي في المنظمة يلعب دوراً كبيراً في تطبيق المعايير الأخلاقية بمستوياتها الإدارية فقد قام (Robert Jackall) بدراسة علمية حيث أجرى مائة مقابلة شخصية مع مديرين يعملون في القطاع الخاص خلص إلى أن المنظمات البيروقراطية عبارة عن (متاهات أخلاقية تقوم بفصل) المادة من المظهر، والعمل من المسؤولية، واللغة من المعنى (وبالتالي؛ فإن البيروقراطية) تحدث تآكلاً في المعايير الأخلاقية الداخلية والخارجية، وليس فقط في الموضوعات الخاصة بالنجاح والفشل الشخصي؛ بل أيضاً في الموضوعات التي يتعامل معها المديرون ويواجهونها في أعمالهم اليومية (كوبر، 2001، 200 – 201).

وعليه فإن تصميم الهيكل التنظيمي في المنظمة يجب أن يقوم على وضع ترتيب مسؤوليات محددة لكل مستوى إداري، مع صلاحيات متعادلة ومتكافئة من الأعلى إلى الأسفل، وبشكل واضح ودقيق وبذلك سيكون له أثر إيجابي في تطبيق المعايير الأخلاقية لكل أنشطة وأعمال المنظمة متضمنة معايير أخلاقيات العمل الاداري كوحدة إدارية من وحدات المنظمة.

ويؤكد (السهلاوي، 2005، 151) على أن الأنظمة واللوائح القديمة وطرق إجراءات العمل العميقة والمعقدة تعوق العمل وتعطله مما يشجع على

تجاوزها بممارسات غير أخلاقية. وهنا يجب على المنظمة أن تراجع باستمرار أنظمتها ولوائحها وإجراءات العمل فيها.

ب. ضعف الثقافة الأخلاقية:

لقد أصبحت ثقافة المنظمة أكثر استجابة لأخلاقيات الإدارة بوصفها معايير وقيم تحدد ما هو ملائم في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، مما يعني أن ثقافة المنظمة أصبحت تحقق توازناً أفضل ما بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، ما بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع، وما بين اعتبارات الكفاءة والاعتبارات الأخلاقية مع تزايد الاعتقاد بأن ثقافة المنظمة بمضمونها الأخلاقي والقيمي تشكل أساساً متيناً لتجانس ووحدة العاملين ومصدراً قوياً لولائهم في منظمات الأعمال الناجحة (نجم، 2006، 90).

وعلى هذا الأساس يمكن القول إذا كانت الثقافة قوية في الأخلاق (كوجود مدونة أخلاقية أو دليل عمل أخلاقي...) ستؤثر إيجاباً على مدير وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والأفراد العاملين تحت إدارته في الالتزام بمعايير أخلاقيات العمل الإداري. فقد بين (Robbins,1988,630) أن الثقافة القوية تمارس تأثير أكبر على المدراء، فإذا كانت الثقافة قوية وتدعم المعايير الأخلاقية العالية، فسيكون لها تأثير إيجابي وقوي جداً على السلوك الأخلاقي للمدراء، وفي الثقافة الأخلاقية الضعيفة، يكون المدراء أكثر احتمالية في الاعتماد على معايير الثقافة الفرعية كموجّه سلوكي، وهكذا فإن مجاميع العمل والمعايير في القسم ستؤثر بقوة على السلوك الأخلاقي في المنظمات التي لها ثقافات أخلاقية ضعيفة. وبالتالي يكون من الصعب الالتزام بالمعايير الأخلاقية.

كما بين (Robbins,1988,630) أن ضعف الثقافة الأخلاقية تشجع المدراء على أن يكونوا عدوانيين ومبتكرين، وسيكون لديهم أهداف واضحة

وتوقعات أداء لتوجيههم وسيشعرون بالحرية لتعدي المتطلبات أو التوقعات بشكل علني وصريح والتي يعتقدونها غير محُببة شخصياً.

ويرى (المنصور وجواد،2000، 80) أن من أهم العوامل المسببة للسلوك غير الأخلاقي على مستوى المنظمة هو بما يسميه (البرميل السيئ) أي الثقافة السيئة للإدارة العليا في المنظمة، مؤكداً على أنها تترك ظروف مشجعة للسلوك غير الأخلاقي وبما يدفع العاملين للاقتداء بها.

وإن ضعف الثقافة الأخلاقية تأتي من تدني درجة التزام قائد المنظمة بالسلوك الأخلاقي والتي تنعكس على معايير أخلاقيات المهنة التي تقوم بها المنظمة.

ويمكن تمثيل ثقافة المنظمة الأخلاقية بإصدار مدونة أو دليل أخلاقي استرشادي يتضمن مجموعة القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب وما هو غير مرغوب من السلوك في المنظمة، والتي توجه أفرادها إلى تطبيق القواعد والمعايير الأخلاقية في أداء أنشطتها وأعمالها داخل حدود المنظمة وخارجها (نجم، 2006،71).

أو وجود لجنة دائمة للأخلاقيات في المنظمة، حيث تتكون من مجموعة من أفراد المنظمة تقوم بمراجعة الأخلاقيات السائدة كل فترة للتأكد من أن الخطوط الإرشادية الأخلاقية تنفذ بدقة في ضوء وجود معايير أخلاقية (طريح، 2005، 280).

أو أن يخصص مدير/ مسؤول للأخلاقيات في المنظمة وهو عبارة عن شخص ذو كفاءة رفيعة في المنظمة وممن يشار إليه بالالتزام والحرص على سمعة ومكانة المنظمة ويقوم بحضور الاجتماعات ومناقشة وتقديم التوصيات والملاحظات الأخلاقية، وكذا حماية ونشر وتحديث الأنماط والقوانين الأخلاقية في المنظمة فضلاً عن تدريب وتأهيل العاملين أخلاقياً، بالإضافة إلى تطوير

وإدامة أنظمة الإجابة على أسئلة وشكاوي المواطنين عبر وسائل الاتصالات المختلفة (البكري، 2006، 249).

2. **على مستوى إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:**

وهناك عوامل على مستوى إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والتي يمكن أن تعيق عملية الالتزام بمعايير أخلاقيات العمل الإداري، نذكر منها:

أ. **عدم التدريب على أخلاقيات العمل الإداري:**

يجب على إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية، وخصوصاً تلك التي لها مشاكل سابقة مع سلوك أفرادها الغير ملائمين، أن تقوم بتحديد المشاكل الأخلاقية في العمل الإداري. ثم توضح وتوعي أفرادها بمدى خطورة هذه المشاكل، وعليه يتوجب عليها القيام بورش عمل وبرامج تدريبية لتفادي هذه المشاكل الأخلاقية في الإدارة.

ويؤكد (Robbins,et.al,1988,633) أن التدريب على الأخلاقيات يمكن أن يزيد من المعرفة بالكثير من الجوانب الأخلاقية لقرارات المدراء، ويشجع على تقييم أولويات القيمة ويسمح للمدراء بمناقشة الاهتمامات الأخلاقية المشتركة ويمكن أن يساعد المدراء على توحيد وتكامل الأبعاد الأخلاقية في عمليتهم لاتخاذ القرار . وإن جلسات التدريب الأخلاقية يمكن أن توفر عدداً من الفوائد، حيث أنها تعزز معايير سلوك المنظمة، وتذكر بأن الإدارة العليا تُريد من الموظفين التفكير بالقضايا الأخلاقية في قراراتهم، وتوضح أي الممارسات هي مسموح بها وأيها ليست كذلك. وأخيراً، عندما يناقش الموظفون الاهتمامات المشتركة فيما بينهم، فإنهم يصبحون متأكدين بأنهم ليسوا بمفردهم في مواجهة

المشكلات الأخلاقية. وهذا قد يقوّي ثقتهم عندما يتوجب عليهم اتخاذ مواقف غير شائعة ولكنها صحيحة أخلاقياً.

أما في حالة تجاهل إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية مسألة التدريب على الأخلاقيات والمناقشة في قضاياها فإن ذلك سيؤدي إلى تكرار المشاكل الأخلاقية في العمل وتفاقمها، وإن تكرار مشكلة أخلاقية واحدة في الإدارة واتساعها قد يؤدي بالمنظمة إلى سمعة سيئة مما يؤدي إلى عدم ثقة وبالتالي خسارة وفشل المنظمة.

كما أن (ياغي، 1995، 219) يبين أن التدريب في مجال الأخلاقيات يلعب دوراً أساسياً في تذكير وتوضيح وتوليد الالتزام الذاتي بمعايير الأخلاقيات وتهيئة المناخ الملائم الذي تنمو فيه القيم والاتجاهات الإيجابية بين الموظفين في المنظمة.

ب. تدني المرتبات وقلة الحوافز لموظفي إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

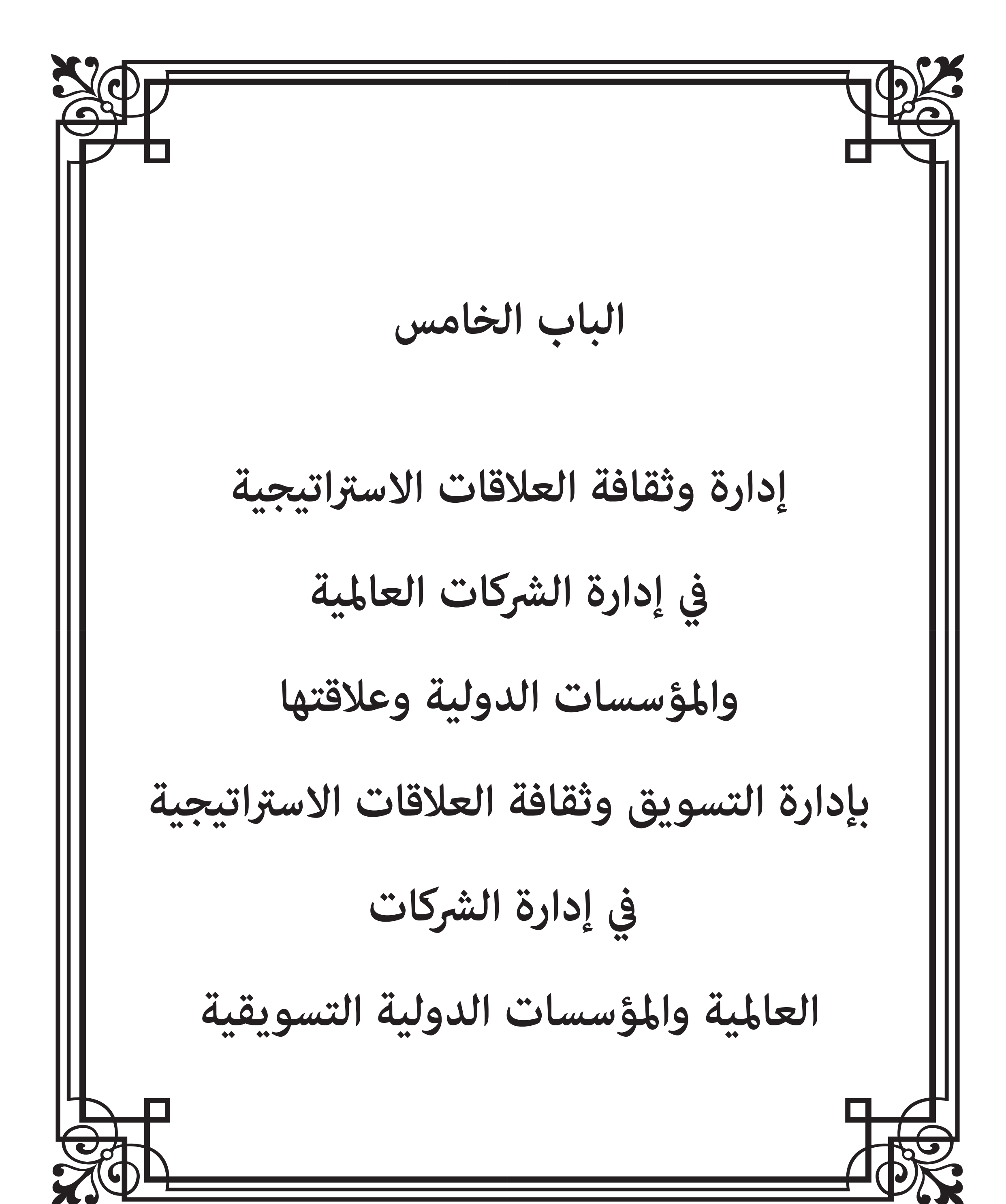
إن شعور موظفي وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية بتدني مرتباتهم مقارنةً بمرتبات غيرهم في منظمات أخرى في نفس المجال والتخصص قد يؤثر على نفسيتهم في الأداء وكذا عدم التزامهم بمعايير أخلاقيات العمل الإداري.

فقد أوصى (نجم، 2006، 118) على أن المرء يكون أكثر استعداداً لتبني المواقف الأخلاقية عندما يكون في وضع أفضل من الناحية المالية.

كما يقترح (الشيخلي، 1999، 96) بضرورة التنوع في أساليب وآليات التحفيز الوظيفي، مالياً ومعنوياً. فلا توجد قوة مؤثرة على معظم النفوس أقوى من الحوافز، فالبشر متباينون في فلسفاتهم الحياتية، وإذا كانت الحوافز

تؤثر تأثيراً بالغاً في معظم النفوس البشرية، فهذا يدعو للعناية بنظام الحوافز الماليـة والمعنويـة حتى تكون أكثر التزاماً بالأخلاقيات.

وعليه فإن تدني المرتبات وقلة الحوافز المالية والمعنوية قـد تعيـق رغبـة مـوظفي إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسـات الدوليـة في الالتـزام بالمعـايير الأخلاقية.



الباب الخامس

إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية وعلاقتها بإدارة التسويق وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية التسويقية

الباب الخامس

إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية وعلاقتها بإدارة التسويق وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية التسويقية

التسويق وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:

هذا البحث يهدف إلى إظهار أهمية التسويق بالعلاقات، كما يشيد ويشجع ويؤيد تطبيق وسائل ومهارات وأساليب التسويق بالعلاقات، كما يوصي الباحث في هذا البحث العلمي بأهمية تطبيق طرق ومهارات التسويق بالعلاقات في كثير من المؤسسات والمنشآت الخدمية والصناعية والتجارية والإدارية والتسويقية وغيرها، حيث أن التسويق بالعلاقات يركز على زيادة معرفة حاجات ورغبات الأفراد والزبائن والعملاء، ويهتم ببناء علاقات وثيقة وجيدة مع الزبائن والعملاء بحيث تتحول تلك العلاقة إلى مصدر مهم للزبائن والعملاء وذلك بإعتبارهم طرفاً هاماً في الشركة وشريكاً أساسياً لها.

❖ مشكلة البحث:

وبناءً على ما سبق فإن المشكلة العلمية في هذا البحث الإداري نابعة من خطورة وأهمية مكانة وموضوع التسويق بالعلاقات حيث أن مجال التسويق بالعلاقات يعتبر من أهم المجالات العلمية والمعرفية التي تستحق الدراسة فيها والبحث عنها، حيث أن الشركات والمنظمات والمؤسسات في وقتنا الحاضر تواجه

الكثير من التحديات والمنافسات المحفوفة بالمخاطر مما أدى ذلك إلى ظهور العديد من المفاهيم الحديثة ومن أهمها مفهوم التسويق بالعلاقات.

وتنبع أهمية البحث في التسويق بالعلاقات من خلال طرح التساؤلات التالية:

- ما أهمية استخدام طرق وأساليب التسويق بالعلاقات في المنظمات والمؤسسات؟
- ما هي درجة إستخدام طرق ومهارات التسويق بالعلاقات في المنظمات والمؤسسات؟
- هل هناك إهتمام حقيقي بإتباع مهارات التسويق بالعلاقات في المنظمات والشركات والمؤسسات؟
- ما هي العناصر والقواعد المهمة في التسويق بالعلاقات والتي ينبغي على المنظمات إتباعها وتطبيقها؟
- ما أثر إستخدام وتطبيق طرق وقواعد التسويق بالعلاقات على الزبائن والعملاء في المنظمات والمؤسسات؟

❖ منهج البحث:

إن المنهج العلمي المتبع في هذا البحث الإداري هو منهج البحوث المكتبية حيث أني اعتمدت على معلومات أساسية وثانوية متاحة ومنشورة ومتوفرة في المكتبات، وقد تم جمع هذه البيانات الثانوية لأغراض علمية ولأهداف مرتبطة مباشرة بهذا البحث العلمي، وقد قمت بالرجوع إلى الكتب والمراجع التالية:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو رمان أسعد حماد، 2005، فاعلية استراتيجية التسويق بالعلاقات، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد 20، العدد الرابع.
- حسن إلهام فخري، 2003، التسويق بالعلاقات، بحث مقدم للملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي، الدوحة، قطر.
- منى شفيق، 2005، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى.
- العلاق بشير، 2002، التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا.
- مسعود معتصم، 2005، استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالإستناد إلى عنصري القيمة والرضا الوظيفي للزبائن، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.
- ياسين سعد، 2006، أبعاد استراتيجية التسويق بالعلاقات وأثرها على الأداء التسويقي لشركات التأمين في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

كما قمت بالرجوع إلى المراجع الأجنبية الآتية:

- Ahearne M, Bhattacharya C.B, Gruen T. 2002 Anteceden And Consequences Of Customer–Company Identification: Expanding the Role of Relationship Marketing. Journal of Applied Psychology, Vol.90 (3), pp.574 – 585.
- Anderson J L, Jolly L D and, Fairhurst A E. 2007. Customer Relationship Management In Retailing: A Content Analysis Of Retail Trade Journals. Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 14, pp.394 – 399.

- Ashour L. 2006. Relationship Marketing As A Base For Achieving Customer Loyalty In The Jordanian Hotel Industry Master unpublished, Amman Arabian University.
- Barnes B R, Fox M T and Morris D. S. 2004. Exploring The linkage Between Internal Marketing, Relationship Marketing And Service Quality: A Case Study Of a Consulting Organizations .Total Quality Management, Vol.15(5), pp. 593-601.

❖ فروض البحث:

- هناك علاقة طردية بين تطبيق طرق وأساليب التسويق بالعلاقات في المنظمات والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين والموظفين والإداريين في الشركات والمؤسسات.
- توجد هنالك علاقة دائمة بين نتائج إستخدام التسويق بالعلاقات ورضا الزبائن والعملاء عن المؤسسات والشركات.
- توجد علاقة سلبية بين سوء إستخدام مهارات التسويق بالعلاقات مما يؤثر ذلك على أداء الموظفين والعاملين.

فرضيات التسويق بالعلاقات:

يقوم مفهوم التسويق بالعلاقات على مجموعة من الافتراضات الأساسية ومنها:

- أن العميل يفضل الاحتفاظ بعلاقة طويلة الأجل مع مقدم الخدمة أو السلعة، بدلاً من التحول من مسوق لآخر.
- أن تكلفة التعامل مع العميل الحالي وخدمته والاحتفاظ به، تعتبر أقل تكلفة من عملية جذب عملاء جدد.
- أن العميل المخلص والموالي والزبون المؤيد والراغب في الإستفادة من مقتنيات الشركة يعتبر عميل موالي على المدى الطويل ويتمتع بعلاقات طويلة الأجل مع المنظمة وينفق الكثير على منتجاتها، ويقوم بدفع السعر الأساسي دون تفاوض ويعتبر بنفس الوقت مصدر مهم للدعاية عن الشركة

أو المنظمة وذلك من خلال ما ينقله ويقوله من معلومات تعمل على نشر وتوسيع وتحسين سمعة الشركة.

❖ أهمية البحث:

إن أهمية هذا البحث العلمي تكمن في عدة أمور هي:

أن التسويق بالعلاقات يلعب دوراً مهماً في بناء الولاء لدى الزبائن والعملاء لكثير من المؤسسات والشركات، كما تحقق ممارسة التسويق بالعلاقات أثراً كبيراً على أداء الموظفين والعاملين في المنظمات.

تعتبر ممارسة مهارات وأساليب التسويق بالعلاقات عنصراً هاماً لتحقيق النجاح في المؤسسات والشركات وتحقق عامل الرضا الوظيفي لدى الموظفين بشكل كبير.

يعتمد التسويق بالعلاقات على الزبائن والعملاء حيث تقوم التسويق بالعلاقات ببناء علاقات طويلة الأجل مع كثير من الزبائن والعملاء.

تعتمد التسويق بالعلاقات على الإبداع والإبتكار والإتقان في وسائل وأساليب المحافظة على الزبائن والعملاء في كثير من الشركات والمؤسسات.

يعتبر التسويق بالعلاقات من أهم وأحدث الطرق والمفاهيم المستخدمة والمتبعة والظاهرة في الدراسات التسويقية الحديثة.

تنبع أهمية إستخدام وإتباع وتطبيق وسائل وأساليب ومهارات التسويق بالعلاقات من أهميتها لفهم ومعرفة وإستيعاب وتطبيق وتحقيق حاجات ورغبات الزبائن والعملاء والعمل على رفع مستوى ولاء الزبائن والعملاء للشركات والمؤسسات والمنظمات التي يترددون عليها ويستفيدون منها.

أصبح التسويق بالعلاقات من العناصر الرئيسية للإستراتيجية العامة للمنظمات نظراً لتأثيره الإيجابي والفعال على الموظفين والعملاء على حدٍ سواء.

أصبح التسويق بالعلاقات من الأساسيات الهامة في التعامل مع الزبائن والمستهلكين ومعرفة أهداف العملاء.

يعمل التسويق بالعلاقات على إستقطاب الزبائن والعملاء كما يعمل على المحافظة على إقامة علاقات طويلة الأجل معهم.

❖ أهداف البحث:

الهدف العام من هذا البحث العلمي هو:

إظهار أهمية التسويق بالعلاقات وإبراز دور التسويق بالعلاقات والنتائج التي تحققها من إستخدام وسائل وأساليب التسويق بالعلاقات على أداء الموظفين وولاء المستهلكين، وإيضاح فوائد ومزايا التسويق بالعلاقات على الزبائن والعملاء، والتركيز على عناصر التسويق بالعلاقات.

الأهداف التفصيلية:

- توضيح ماهية وأهمية التسويق بالعلاقات.
- التفريق بين التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي القديم المتبع في الشركات والمؤسسات.
- الحث والتشجيع على إتباع وتطبيق وسائل التسويق بالعلاقات في المنظمات.
- المحافظة على الزبائن والعملاء والمستهلكين والمستفيدين والحرص على إقامة علاقات دائمة معهم وذلك من خلال تطبيق أسس ومبادئ التسويق بالعلاقات.
- أن يتعرف المدراء والموظفين على كيفية إقامة جسور دائمة مع الزبائن والعملاء وكيفية صنع طرق وآليات مختصة بوثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية مع الزبائن والعملاء.

- تعريف الموظفين الإداريين بأهمية بناء جسور من المودة والعلاقات الدائمة مع الزبائن والعملاء.

❖ خطة البحث:

لقد تم ترتيب وتقسيم هذا البحث الإداري العلمي على النحو الآتي:

- المقدمة
- الفصل الأول: ماهية التسويق بالعلاقات.
- الفصل الثاني: تعريف التسويق بالعلاقات.
- الفصل الثالث: مقارنة بين التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات.
- الفصل الرابع: الفرق بين التسويق بالمعاملات والتسويق بالعلاقات.
- الفصل الخامس: أهمية التسويق بالعلاقات.
- الفصل السادس: عناصر التسويق بالعلاقات.
- الفصل السابع: العناصر الأساسية المكونة للتسويق بالعلاقات.
- الفصل الثامن: فوائد التسويق بالعلاقات.
- الفصل التاسع: استراتيجيات التسويق بالعلاقات.
- الفصل العاشر: مستويات التسويق بالعلاقات.
- ثم الخاتمة.
- النتائج والتوصيات.
- الفهارس.

الفصل الأول

ماهية التسويق بالعلاقات

يعتمـد التسـويق بالعلاقـات عـلى إتبـاع وإسـتخدام الطـرق المـثلى والأسـاليب العلميـة والتسويقية المتقدمة في عملية البيع والتسويق وجـذب الزبـائن وتشـجيع العمـلاء عـلى إقتنـاء وشراء وتجربة تلك السلع والخدمات التي تنتجها وتقدمها الشركات والمؤسسات المختلفة.

كما يقوم التسويق بالعلاقات بعملية جذب الزبائن الجـدد والمحافظـة علـيهم والحـرص على إقامة جسور دائمة مع الزبائن والعملاء كما يحرص على الإهتمام بإقامة علاقـات عامـة ناجحـة ودائمة مع الزبائن والعملاء وذلك بهدف المحافظة عليهم وكسب ولائهم والحصـول عـلى رضـاهم ودعمهم وتشجيعهم الدائم.

يعتـبر التسـويق بالعلاقـات مـن أهـم وأحـدث الوسـائل والأسـاليب وأجـدد الدراسـات وأفضلها في علم التسويق، كما يعتبر التسويق بالعلاقات من أهم وسائل نجاح المؤسسات، حيث تزيد عملية إستخدام التسويق بالعلاقات من أرباح الشركات وتعمل على زيـادة حجـم المبيعـات، كما يقوم التسويق بالعلاقات بقيادة المنشآت والشركات ويأخذ بيدها ويوصلها إلى بوابـة النجـاح والتقدم.

وقد أصبحت كثير من الشركـات والمؤسسـات والمنشـآت تتبـع عمليـة التسـويق بالعلاقـات وتهـتم بوسـائله وأسـاليبه المتقدمـة في زيـادة ولاء الزبـائن والعمـلاء وتحقيـق رغبـاتهم وكسـب رضاهم.

وفي وقتنا المعاصر وفي ظل التطورات الكثيرة والحديثـة في زمننـا المعـاصر ووقتنـا الحاضر فإن الإدارات العليا والعامة في مخنلـف الشركـات أصـبحت تضـع التسـويق

بالعلاقات من أمورها الهامة ومن استراتيجياتها العليا العامة التي يجب عليها الإهتمام بها والمحافظة عليها.

إن عملية نجاح وتقدم وتطور الشركات والمؤسسات الصناعية والإنتاجية والمنشآت الخدمية يعتمد على مدى قدرة وإمكانية هذه الشركات والمؤسسات والمنشآت في وضع وصياغة قواعد وأسس كبرى تعتمد على كسب الزبائن والعملاء وتعمل على تحقيق ولائهم وكسب رضاهم وتقوم بشكل دائم بالمحافظة على وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية الناجحة والجيدة معهم.

وقد تطورت عملية التسويق حيث بدأت من مرحلة التوجه بالبيع والإهتمام بالمبيعات ووصلت أخيراً إلى مفهوم التسويق بالعلاقات.

وقد جاء مفهوم التسويق بالعلاقات ليكمل مفاهيم ومعاني التسويق السابقة وليقوم بتطوير عملية التسويق ويقدم لها خدمة حيث قام بنقلها نقلة نوعية هامة وأساسية ومركزية وتوجه بها نحو مرحلة التسويق بالعلاقات والإهتمام بوثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية الناجحة.

فالتسويق بالعلاقات عبارة عن استراتيجية دائمة وعامة هادفة تعمل على كسب ولاء الزبائن والعملاء كما تعمل على كسب رضاهم وتحقيق أهدافهم وترجمة هواياتهم ورغباتهم النظرية إلى نتائج حقيقية وأهداف واضحة ملموسة مادية ومعنوية.

وتركز عملية التسويق بالعلاقات على الأمور التالية:

- تطوير وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية مع الزبائن والعملاء.
- الإهتمام بوضع وصنع قواعد عامة ناجحة في العلاقات الدائمة والعامة مع الأشخاص والشركات.

- وضع استراتيجيات تركز على عملية جذب الزبائن والعملاء.
- إقامة علاقات متميزة مع المسؤولين والمدراء والأشخاص المهمين وذوي المكانة الخاصة.
- الحرص على إقامة عامة طويلة الأجل مع مختلف الأطراف المستفيدة الجماعية والفردية والمؤسسية.
- التأثير الإيجابي المباشر على عقول ونفوس الزبائن والعملاء.
- العمل على تحقيق وعود الأشخاص والقيام بتطبيق أهداف الأفراد وتحقيق أهدافهم ورغباتهم وتلبية متطلباتهم.
- الإهتمام المناسب بالأفراد وإعطاء الأشخاص المستهلكين والمجربين والمستخدمين والمشترين إهتماماً خاصاً ومنحهم ولاءً وإحتراماً دائماً والعمل على تشجيعهم وكسب ولائهم والإستفادة من نصائحهم وتجاربهم لتطوير تلك الخدمات وتحديث تلك المنتجات .
- الحرص على الإلتزام بالمواعيد والإلتزام بقوانين وقواعد وأسس المسؤولية الفردية والإدارية والإجتماعية للمؤسسات والشركات تجاه الأفراد والمجتمعات.
- القيام بترسيخ وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية الدائمة والناجحة مع الزبائن والعملاء.

الفصل الثاني

تعريف التسويق بالعلاقات

هناك عدة تعريفات للتسويق بالعلاقات ومنها:

التعريف الأول:

وهـو تعريـف الكاتـب والباحـث في هـذا البحـث للتسـويق بالعلاقـات حيـث يـرى أن التسويق بالعلاقات هو عبارة عن:

عملية إدارية تعتمد على المهارات التسويقية الحديثة والمعاصرة والتي جاءت مـن الحاجـة الدائمة والضرورية لتطوير وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسـات الدولية مع الأفراد والزبائن والعملاء وتحويلهـا إلى علاقـات دائمـة وطويلـة الأجـل وخاصـة مـع الزبائن والعمـلاء وأصحاب الأعـمال والمـدراء والمسـؤولين الآخـرين وأصـحاب المصـالح الأخـرى الإدارية والفردية والجماعية، حيث أن التسويق بالعلاقات له دور فعال وناجح في إقامة علاقات دائمة وناجحة مع مختلف الطبقات في المجتمع ويعمل على المحافظة على الأفراد.

التعريف الثاني:

وهو تعريف الباحـث (Berry, 1983)[1] وقـد وضـع هـذا التعريـف عـام 1983م حيـث يعرف التسويق بالعلاقات على أنها: عملية جذب الزبائن والإحتفاظ بهـم وتعزيـز العلاقـات معهـم وذلك في منظمات متعددة الخدمات.

كما صاغ تعريف التسويق بالعلاقات بالقاعدة الأساسية التالية حيث قـال: أن التسـويق بالعلاقات: عبارة عن عملية اجتماعية تعمل من خلال عدة تفاعلات التي تتم بين عـدة أطـراف وذلك في إطار التبادلات التجارية.

---

[1] Berry, Leonard (1983). Relationship Marketing. American Marketing Association, Chicago. p. 146.

التعريف الثالث:

وهو تعريف الباحث (Gronroos 1994,)[1] وقد وضع هذا التعريف عام 1994م حيث عرف التسويق بالعلاقات على أنه:

أنشطة تسويقية تهدف إلى إنشاء علاقات مع الزبائن والشركاء الآخرين وتهدف إلى تحسين وتعزيز هذه العلاقات بحيث تحقق أهداف جميع الأطراف وهذه العلاقات تتحقق من خلال عمليات التبادل والإيفاء بالوعود.

كما صاغ قاعدة أساسية في تعريف التسويق بالعلاقات حيث صاغ ذلك التعريف بالشكل التالي حيث قال أن التسويق بالعلاقات عبارة عن: نشاط هام وضروري لأي شركة من أجل تعزيز علاقاتها مع الزبائن والعملاء والحفاظ عليهم ومساعدتهم بشكل مستمر وبطرق أفضل من المنافسين الآخرين.

التعريف الرابع:

وهو تعريف الباحث (Gummesson, 2002)[2] وقد وضع هذا التعريف عام 2002م حيث عرف التسويق بالعلاقات على أنه: أحد المجالات الإدارية الخاصة بالبيئة الداخلية للمنظمات، ويعتمد على دراسة البيئة التسويقية والإدارية الداخلية للموظفين في المنظمات.

كما يعتبر التسويق بالعلاقات فكرة قائمة على التبادل والتفاعل في إطار شبكة واسعة من العلاقات وخاصة فيما بين الموردين والموظفين والزبائن والأطراف الأخرى المؤثرة والتي لها علاقة بالمنظمات.

---

[1] Christian Grönroos, (1994) "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", Management Decision, Vol. 32 Iss: 2, pp.4 – 20.

[2] traditional" marketing practice and scholarship (e.g., Brodie et al. 1997; Gummesson 2002). Indeed, Gummesson (2002, p. 38).

الفصل الثالث

مقارنة بين التسويق العادي (التقليدي) والتسويق بالعلاقات

نظراً لتطور وتقدم وتنوع وتعدد أنواع الشركات والمؤسسات والمنظمات ونظراً لكثرة الشركات والمؤسسات المنافسة ولكثرة حجم المنافسين ولكبر حجم الأسواق وتعددها وتنوعها فإن التسويق القديم والذي يسمى بالتسويق العادي أو التقليدي لم يعد مناسباً للشركات والمنظمات الكثيرة والمتطورة وخاصة مع التطورات الحديثة في زمننا المعاصر ولذلك ظهرت أهمية استخدام مبادئ وأسس تسويقية معاصرة وحديثة ومنها التسويق بالعلاقات ونظراً لأهمية استخدام واتباع أنظمة وقوانين وأسس ومبادئ التسويق بالعلاقات فإننا سوف نوضح فيما يلي الفرق بين كلاً من التسويق العادي (التقليدي) والتسويق بالعلاقات كما يلي:

أولاً: التسويق التقليدي (العادي):

- يعتمد على أساس عقد وإبرام الصفقات التجارية فيما بين المشتري والبائع.
- يقوم على أساس النشاط التجاري فيما بين المُصنِّع والمُنتِج والمستهلك.
- يهتم بعقد صفقات تجارية تبادلية فيما بين الزبائن والمنتجين دون الإهتمام برضا الزبائن.
- يعتمد على إتمام العقود والعمليات التبادلية التي تحقق المنفعة والتبادل فيما بين العملاء والمنشآت الخدمية دون معرفة مستوى رضا العملاء ومدى رضاهم عن تجربة وإقتناء تلك الخدمات.
- يهدف التسويق العادي والتقليدي إلى زيادة الربح دون الإلتفات إلى مستوى رضا الزبائن والعملاء.

- لا يهتم التسويق التقليدي والعادي بإقامة علاقات دائمة عامة وناجحة مع الزبائن والعملاء.
- لا يلتفت التسويق العادي أو التقليدي إلى حاجات ورغبات وإهتمامات الزبائن والعملاء.
- يهدف ويركز التسويق العادي أو التقليدي على إنجاح الصفقات الحالية الآنية بأي طريقة دون الإهتمام بإقامة علاقات دائمة ناجحة مع الزبائن والعملاء.
- تنتهي مهمة التسويق العادي أو التقليدي عند نفاذ وإتمام البيع للمشتري أو الزبون دون النظر والإهتمام بمستوى رضاه ومدى ولائه لهذه السلعة أو الخدمة.
- لا يحرص التسويق العادي أو التقليدي على إقامة علاقات طويلة الأجل مع المدراء أو الأشخاص المسؤولين أو الأطراف المستفيدة من تلك المنظمات.

ثانياً: التسويق بالعلاقات:

- يهدف إلى خلق وصنع ووضع علاقات دائمة عامة ناجحة مع الزبائن والعملاء.
- يهتم التسويق بالعلاقات بتطوير العلاقات مع الزبائن والعملاء.
- يقوم التسويق بالعلاقات بالمحافظة على العلاقات مع الزبائن والعملاء.
- يخطط التسويق بالعلاقات إلى إقامة علاقات بعيدة المدى مع مختلف الأطراف المستفيدة من تلك السلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات والمنظمات.
- يتميز التسويق بالعلاقات بإقامة جسور دائمة وعلاقات قوية مع الزبائن والعملاء.
- يعتبر التسويق بالعلاقات أن الزبون شريك مهم في الشركة كما يعتبر التسويق بالعلاقات أن العميل طرفاً هاماً وشريكاً رئيسيا في المنظمة.

يتميز التسويق بالعلاقات بالديمومة والاستمرارية الدائمة العملية والإدارية الناجحة مما ينعكس ذلك إيجاباً على الشركات والمؤسسات ويزيد من مستوى رضا الزبائن والعملاء لها ولما تقدمه من سلع وبضائع ومنتجات وخدمات.

تضع إدارة التسويق بالعلاقات خطط واضحة واستراتيجيات دائمة تهدف إلى كسب ولاء الزبائن وتحقق رضاهم وترفع مستوى رغباتهم وقناعاتهم بالسلعة التي تم الحصول عليها أو الخدمة التي تمت تجربتها وإقتنائها.

تركز مبادئ التسويق بالعلاقات على تعزيز وزيادة ثقة الموظفين والأفراد والعاملين والإداريين في الشركة بأنفسهم وبما يقدمونه وينتجونه من بضائع وسلع وخدمات كما تزيد من ثقة المستفيدين والمشترين بهذه السلع أو الخدمات.

يهتم التسويق بالعلاقات إهتماماً كبيراً بالزبائن والعملاء كما يزيد من تركيزه على مختلف الأطراف المستفيدة من تلك السلع أو الخدمات.

الفصل الرابع

الفرق بين التسويق بالمعاملات والتسويق بالعلاقات

وجه المقارنة	التسويق بالمعاملات	التسويق بالعلاقات
الإهتمام بالعملاء	يهتم بالحصول على عملاء جدد ولا يهتم بالحفاظ على إقامة علاقات دائمة مع العملاء السابقين	يهتم بالحفاظ على العملاء الحاليين الموجودين ويهتم بكسب وجذب عملاء جدد كما يهتم بالمحافظة على العلاقات الدائمة مع العملاء السابقين والموجودين والمتوفرين ويسعى إلى كسب عملاء آخرين جدد.
درجة ونسبة الإهتمام بالمستفيدين	منخفضة	عالية
الهدف والتوجه المطلوب والمرغوب به	تقديم مميزات آنية وحالية ومظهرية للعملاء عن الخدمات المقدمة لهم دون التفكير والتخطيط بالمميزات والخصائص الجوهرية والبعيدة المدى.	المحافظة على كسب رضا العملاء والسعي إلى إقناع العملاء بإظهار مميزات الخدمات الجوهرية والحقيقية والعمل على إقناعهم إقناعاً فعلياً وصحيحاً وجوهرياً بالمنافع والفوائد والمميزات التي يمكنهم الحصول عليها جراء إقتنائهم لهذه الخدمات المطلوبة والمرغوب بها.

المدى الزمني للخطط والإستراتيجيات	قصيرة المدى ومتوسطة الأجل	طويلة الأجل
درجة ونسبة إلتزام العميل بتعليمات الخدمة المقدمة	قليلة	مرتفعة
درجة ونسبة ارتباط العميل بالمنظمة الخدمية	محدودة	واسعة
درجة ونسبة الإهتمام بالجودة ومستوياتها	قليلة ومتوسطة	عالية ومرتفعة
التركيز على:	إستقطاب عملاء جدد وعدم التركيز على كسب ولاء العملاء السابقين.	يركز على استقطاب عملاء جدد ويركز على العلاقة الدائمة الناجحة مع العملاء السابقين والجدد والحاليين والحديثين.
الإهتمام بـ:	الأسعار والعروض المالية والأمور المادية للخدمات المقدمة للعملاء.	المنافع الجوهرية والحقيقة من الخدمات المقدمة للعملاء.
مستوى وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية:	عدم الحرص على إقامة هادفة وطويلة المدى مع العملاء.	المحافظة على وضع وصنع وإقامة علاقات هادفة طويلة الأمد وبعيدة المدى مع العملاء.

الفصل الخامس

أهمية التسويق بالعلاقات

تظهر أهمية التسويق بالعلاقات من خلال عدة أمور من أهمها:

أن هناك تطور هائل وكبير في الوسائل والأساليب الإدارية والتسويقية المتبعة في الشركات والمؤسسات والمنظمات الإدارية والتجارية المختلفة كما أن هناك تنافس شديد فيما بين الشركات والمؤسسات على تقديم الأفضل للزبائن والعملاء والعمل على كسب ولائهم وتحقيق أهدافهم ورغباتهم مما أدى ذلك إلى ظهور مفهوم وأسلوب التسويق بالعلاقات كوسيلة حديثة للحفاظ على ولاء الزبائن والعملاء وتحقيق أهدافهم ورغباتهم والسعي للتواصل الجاد معهم.

تقوم الإدارات المختلفة العليا والعامة والمتوسطة والإدارات التنفيذية والمالية والتسويقية والإشرافية وغيرها بالإهتمام بدراسة البيئة الداخلية للمنظمة وتعمل على وضع خطط إستراتيجية بعيدة المدى وطويلة الأجل ومتوسطة وقصيرة الأجل وذلك بهدف المحافظة على ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية الدائمة والصحيحة والناجحة مع مختلف الأطراف الداخلية المؤثرة مباشرة على المنظمة ولذلك ظهر مبدأ التسويق بالعلاقات كوسيلة حديثة وأسلوب جديد للعمل على تحسين ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية الدائمة مع الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات مما يزيد ثقتهم بأنفسهم وبمنظمتهم وخدماتهم ومنتجاتهم وسلعهم ومصانعهم ومنشآتهم وممتلكاتهم ومواهبهم ومهاراتهم.

نظراً للدور الكبير الذي تقوم به المنافسة الشديدة وخاصة بعد ظهور التطورات التكنولوجية الحديثة فقد ظهرت مبادئ التسويق بالعلاقات للحفاظ على الزبائن والعملاء والحرص على عدم خسارتهم والسعي إلى المحافظة عليهم والتخطيط الجاد لكسبهم وعدم ذهابهم للغير من المنافسين الآخرين.

نظراً لتعدد الأسواق وتنوعها ونظراً لتعدد وتنوع حاجات ورغبات الأفراد والزبائن والعملاء ونتيجة لعدم إستقرار تلك الرغبات والأهداف فإنه كان لابد من السعي إلى وضع وظهور وإتباع أفضل طريقة ممكنة لتحقيق رغبات الزبائن والعملاء مما أدى ذلك إلى ظهور مفهوم ومبدأ التسويق بالعلاقات وذلك كوسيلة حديثة للعمل على دراسة ومعرفة وتحديد تلك الرغبات والأهداف والطموحات المتجددة والمتنوعة والمتغيرة والسعي إلى تحقيقها والعمل على ترجمتها وكسب ولاء الزبائن والعملاء وتحقيق أهدافهم وكذلك السعي لمعرفة حاجات ورغبات الأفراد والزبائن والعملاء غير المحدودة والسعي على القيام بتحقيقها وتطبيقها وتنفيذها مما أدى ذلك إلى ظهور مبدأ التسويق بالعلاقات للسيطرة على الزبائن والعملاء والمحافظة عليهم والإهتمام بهم مما أدى ذلك إلى تعزيز مفهوم ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والدائمة مع الآخرين كنتيجة لتلك المتطلبات الضرورية والهامة والمختلفة.

سعي وإهتمام المنشآت والمؤسسات والشركات إلى ترسيخ وتوطيد علاقات الزبائن والعملاء والأفراد العاملين بهذه الشركات والمؤسسات والمنظمات وما تقدمه من منتجات وسلع وخدمات.

تقوم الكثير من المؤسسات والشركات والمنظمات بإتباع وإستخدام وسائل وأساليب وقوانين ومهارات التسويق بالعلاقات وذلك لتحقيق زيادة الأرباح وتحقيق مكاسب مالية ومادية ومعنوية من إتباع هذا الأسلوب التسويقي الحديث والذي يهتم بثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية الدائمة مع الزبائن والعملاء وتحرص على خلق سمعة طيبة للشركة والمؤسسة في عقول المشترين والمستفيدين.

من أكثر الأمور أهمية أثناء دراستنا لمفهوم التسويق بالعلاقات أن التسويق بالعلاقات يخلق ويصنع ويحافظ على ولاء الزبائن والعملاء ويحقق مطالبهم

ورغباتهم ويعمل على إقامة جسور دائمة معهم مما يحقق رضاهم ويزيد مستوى ولائهم وثقتهم بالمنتج أو الخدمة أو الشركة والمؤسسة نفسها بإداراتها ومستواها ومنتجاتها وسلعها وبضائعها وخدماتها وكذلك نصائحها للمستهلك أو المستفيد منها.

يعتبر التسويق بالعلاقات من أهم وأحدث الوسائل والأساليب التسويقية المبتكرة والمتبعة في كثير من الشركات والمؤسسات والمنظمات وذلك لما تحققه من نتائج ومكاسب مادية ومعنوية على الشركات والمؤسسات.

يعتبر التسويق بالعلاقات من أهم الوسائل التسويقية الحديثة نظراً لأنه يقود المؤسسة إلى النجاح والتطور ويدلها على طريق التقدم ولذلك يعتبر التسويق بالعلاقات من الوسائل والأساليب التسويقية الناجحة كما يُعد التسويق بالعلاقات من وسائل التسويق الناجح والحديث والمتطور.

أصبحت المؤسسات في وقتنا الحاضر تعمل على خلق وصنع قاعدة قوية تهدف إلى إقامة علاقات دائمة عامة ناجحة مع الزبائن والأفراد والعملاء وذلك للسعي إلى سهولة التواصل معهم والحرص على فهم وتحقيق رغباتهم وتلبية متطلباتهم ولذلك ظهر هذا المفهوم الحديث في التسويق والذي يركز على إقامة علاقات دائمة طويلة الأجل مع الزبائن والعملاء.

يركز مفهوم ومبدأ التسويق بالعلاقات على تطوير العلاقات مع الزبائن والعملاء.

يعتبر التسويق بالعلاقات وسيلة وأسلوب مناسب لتطوير أداء وعلاقات الشركات والمؤسسات والمنظمات.

يساهم تطبيق التسويق بالعلاقات في تطوير وتقوية وتحديث مستويات الجودة في كثير من الشركات والمنظمات.

تنبع أهمية التسويق بالعلاقات من قيام وإهتمام التسويق بالعلاقات بدراسة وتقديم وإظهار المنافع الحقيقية والفوائد التي يمكن الحصول عليها جراء إستخدام وتجربة تلك السلع والخدمات حيث أن هناك منافع وفوائد تعود على كل من التاجر والمُنتِج والمُصنِّع وكذلك منافع أخرى وفوائد تعود على الزبون والعميل على حدٍ سواء[1].

يعمل التسويق بالعلاقات على الحفاظ على مستوى عالي من العلاقات الدائمة الناجحة مع الزبائن والعملاء.

يسعى التسويق بالعلاقات إلى التواصل الدائم مع الزبائن والعملاء.

يسعى ويخطط ويهتم التسويق بالعلاقات بالحفاظ على الزبائن والعملاء المعروفين للشركة والمؤسسة ويقوم دائماً بالسعي للحصول على رضاهم والحرص على عدم تدني مستويات ولائهم ورضاهم وصدقهم وتعاملهم.

يهتم التسويق بالعلاقات كثيراً بمستويات الجودة المطلوبة والمقدمة للأفراد والزبائن والعملاء.

يعمل التسويق بالعلاقات على تطوير المنتجات والخدمات التي يقدمها للزبائن والعملاء.

يحرص التسويق بالعلاقات على اتباع وسائل وأساليب الصدق في المعاملات مع الزبائن والأفراد والعملاء ويعمل على تنفيذ وتلبية المتطلبات بشكل كامل وتام في المواعيد الصحيحة دون تأخير.

---

[1] مروان شموط، كنجو عبود كنجو، أسس الاستثمار، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر 2008.

الفصل السادس

عناصر التسويق بالعلاقات

هناك عدة عناصر رئيسية تعتمد عليها مبادئ التسويق بالعلاقات ومن أهم هذه العناصر ما يلي:

الثقة: ويقصد بها المستوى من الإطمئنان والشعور بالأمان والرغبة في الإقدام على الشراء والإقتناء والتجربة لتلك الخدمة عن إقتناع تام ورغبة كاملة.

كما تهتم الثقة بتقديم مستوى كبير من الشعور بالراحة والطمأنينة التي يتمتع بها كل من البائع والمُنتِج أو الزبون والعميل.

ومن أكثر الأمور الهامة في بناء الثقة مع الآخرين هو الحرص على الوفاء بالمواعيد والسعي لتحقيق الطلبيات والإستجابة للرغبات وتلبية المتطلبات في الأوقات المناسبة وبدقة عالية.

كما أن الثقة تُبنى بواسطة إقامة علاقات عامة إجتماعية دائمة ناجحة.

وتركز الثقة على عنصر التبادل الحقيقي والصحيح والفعلي للسلع والمنتجات والبضائع وذلك بالتعامل الصادق مع الآخرين وخلق جو قوي من الثقة في نفوس الآخرين.

وقد اعتبر الباحثان (بات وريكشا) (1999) (Batt and Rexha) أن الثقة عامل رئيسي لنجاح العلاقات الدائمة التجارية وخاصة على المدى الطويل كما أن الثقة تشجع على عملية التواصل وتزيد من التعاون وتحقق التعاطف[1].

---

[1] Batt, P.J. and N. Rexha, 1999. Building trust in agribusiness supply chains: A conceptual model of buyer-seller-relationships in the seed potato industry in Asia. Journal of International Food & Agribusiness Marketing, 11 (1), 1 – 17.

الإتصال: ويقصد به التواصل أو الإتصال الدائم مع الزبائن والعملاء وكذلك التواصل والإتصال مع مختلف الأطراف المؤثرة والمستفيدة من المنظمة حيث يكون الإتصال بأسلوب مباشر أو بوسيلة تواصلية غير مباشرة مثل التواصل عبر الإيميل كما أن عملية التواصل قد تكون رسمية أو غير رسمية وتحرص إدارة التسويق بالعلاقات بإتباع وسائل الإتصال وتحقيق التواصل الفعال مع الاخرين وذلك لما تقدمه هذه العملية من معلومات صحيحة وفعالة مؤثرة في نفوس المستفيدين كما تعكس عملية التواصل الفعال نظرة إيجابية عن الشركة أو المنظمة وتحقق نجاح في العلاقات التجارية وتحقق عنصر الإلتزام من قبل المنظمة والزبائن والعملاء والمستفيدين.

كما أن هناك وسائل وأساليب مختلفة ومتعددة في عملية الإتصال والتواصل الفعال مع الآخرين ومن هذه الوسائل:

- التواصل عبر الهاتف.
- التواصل عبر رسائل الفاكس.
- التواصل عبر الإيميل.
- التواصل عبر البريد العادي والمستعجل وإرسال الرسائل الخاصة والهامة للأشخاص من ذوي المسؤولية والمعنيين بالإهتمام.
- التواصل عبر وسائل التسويق الأخرى المختلفة التقليدية والعادية والمعروفة والحديثة والمتقدمة عبر الوسائل التكنولوجية المتطورة.

الرابطة الوثيقة والقوية والصحيحة فيما بين المشتري والبائع: حيث تُعتبر الرابطة عنصر مهم في العلاقات التجارية والعامة الناجحة وخاصة فيما بين المستهلك والمُنتِج كما أن الرابطة القوية والوثيقة تقوم بجعل المشتري والبائع بالتصرف على طبيعتهما وبشكل صادق دون تلاعب أو غش في التعاملات أو التصرفات

مما يزيد ذلك من قوة العلاقة فيما بين الطرفين وتزيد ثقة المشتري والمستهلك والعميل بالمُنتَج أو الخدمة أو السلعة المقدمة.

القيمة والمنفعة الحقيقية والفعلية المشتركة فيما بـين الزبـون والبـائع: حيـث أن هنـاك منافع وقيم مالية واقتصادية ومنافع أخرى اجتماعية تعود على كل من الطرفين مـما يزيـد مـن ولاء الزبائن وتحقيق أرباح أكبر للشركات.

التعاطف: يركز التعاطف على فهم وإدراك حاجـات ورغبـات الزبـائن والعمـلاء ويقـوم بحل مشكلاتهم ويهتم بتقديم الخدمات الأخرى الإضافية المرافقة للمنتجات والسلع والخدمات والبضائع المختلفة.

التعاون: وهو عبارة عـن إرتبـاط وإتحـاد مجموعـة مـن الأفـراد عـلى أسـاس مـن الحقـوق والإلتزامات المتساوية لمواجهة الصعوبات وللتغلب على ما قد يعترضهم من مشكلات اقتصـادية أو اجتماعية أو سياسية أو قانونية.

ويعتبر التعاون تجميـع للقـوى الاقتصـادية الفرديـة وهـو كـذلك سـلوك إنسـاني شـوهد في مختلف العصور البشرية، ولجأ إليه الإنسان في مختلف الأوقات.

وقد كان التعاون في الماضي – ومازال في الحاضر – وسـيلة للـدفاع عـن الحقـوق ووسـيلة لمكافحة الظروف الاقتصادية السيئة نتيجة النظم الاقتصادية المختلفة منذ بدء ظهور الثورة الصناعية ووصولاً للحكومات الرأسمالية والأنظمة المالية المعاصرة.

أنواع التعاون:

وهناك عدة أنواع للتعاون منها:

أ. **التعاون التقليدي:**

ويسعى هذا النوع من التعاون إلى إنشاء مجتمعـات تعاونيـة، وبرامجـه تـتلخص في عـدة مراحل وهي كما يلي:

المرحلة الأولى: تكوين جمعيات محلية تعمل للحصول على الفائض لمصلحة الأفراد من الأرباح.

والمرحلة الثانية: تكوين جمعيات الاتجار بالجملة.

والمرحلة الثالثة: العمل على الحصول على الأرض من أجل إنتاج الحبوب والفواكه وغيرها.

كما يسعى مفكرو هذا النوع من التعاون بأن يمتلك المتعاونون وسائل الإنتاج بقصد الحصول على منتج جيد ومنخفض التكلفة.

كما أن هناك أنواع أخرى مختلفة للتعاون ومنها:

ب. التعاون الإجتماعي.

ج. التعاون السياسي.

د. التعاون الإقتصادي.

ه. التعاون المالي.

و. التعاون الإداري.

ز. التعاون العملي.

فوائد التعاون :

أ. تقوية وزيادة الروابط الإدارية فيما بين الموظفين والإداريين.

ب. إنجاز الأعمال في أسرع وقت ممكن وفى صورة جيدة.

ج. توفير الوقت وتنظيم الجهود.

د. توزيع الأعمال وتقسيم المهام.

التبادلية الإحترامية والتعامل بالمثل: ويقصد بها تقديم خدمات وتمييزات خاصة للطرف الآخر بحيث يحقق ذلك الإحترام والتعامل الراقي نتائج إيجابية على المستوى البعيد للشركات والمؤسسات كما تعتبر عملية التبادلية الإحترام والإحترام المتبادل مسؤولية اجتماعية تقع على عاتق كلا الطرفين حيث تحقق

وتقوم عملية التبادلية المثلى في التعامل والإحترام في التعامل على توفير وإقامة شبكة قوية من العلاقة الدائمة والناجحة مع الآخرين كما تحقق نتائج ايجابية اجتماعية ومادية على المستوى البعيد.

وقد اعتبر بعض الباحثين أن الإحترام والتعامل بالمثل عبارة عن دافع لجعل علاقة التبادل المحترم متوازنة حيث أن مساندة وتعاون كل طرف مع الطرف الآخر سيؤدي إلى نتيجة ايجابية تتمثل في التعامل المحترم وتحقق مبدأ التعامل بالمثل والإحترام المتبادل فيما بين الطرفين.

حل المشكلات الإدارية والتسويقية والبعد عن الخلافات في البيع والشراء:

تعتبر طريقة حل المشكلات من الإستراتيجيات الحديثة في الإدارة والتسويق وتعتمد طريقة حل المشكلات على تحفيز الموظفين والإداريين على التفكير الجاد والمثمر في حل المشكلات وطرح البدائل المختلفة للتوصل إلى حل مناسب.

خطوات حل المشكلات التسويقية:

أ. لحل المشكلات التسويقية يتطلب دراسة هذه المشكلة التسويقية المعينة والظاهرة لنا في المنشأة أو الشركة.

ب. كما يجب معرفة وملاحظة ودراسة هذه الظواهر التسويقية والعوامل الإدارية والإقتصادية والتجارية المتعلقة بها.

ج. وبعد ذلك يتم طرح فرضيات إدارية وحلول تسويقية مناسبة وذلك لتفسير وحل تلك المشكلة التسويقية.

وتندرج جميع الخطوات السابقة في عملية حل المشكلات الإدارية والتسويقية ضمن المنهج العلمي التسويقي والخاص بالمنهج الإستقرائي البحثي وذلك للوصول لحل مناسب.

الصدق وتحقيق المصداقية في التعامل:

حيـث أن الصـدق في التعامـل يعتـبر مـن أهـم الأمـور التـي يجـب إتباعهـا في الإدارة والتسويق، كما أن الصدق في التعامل أصبح عملة نادرة، وينبغي أن يكون الفرد والتاجر والبائع والمدير صادق في كل تعاملاته.

ومن المثير للإستغراب والتعجب هو قول البعض أن الفرد الصادق يعتبر بسيط ومظهـري وغير محنك وأنه لا يستطيع تقدير المواقف ولا التلون بألوانها ولا التـأقلم معهـا لأنـه لا يسـتطيع التكيف مع المتغيرات الهائلة والتطورات الحديثة والمتغيرة.

ومما لا شك فيه أن هذا الكلام مرفوض عقـلاً ومنبـوذ شرعـاً وعرفـاً وقانونـاً، والأصـل إتبـاع الأساليب المثلى والطرق المثاليـة العليـا في الأخـلاق ومـن أهـم تلـك الأخـلاق التعامليـة الإلتـزام بالصدق والمصداقية في التعاملات.

كما ينبغي على التاجر والبائع والمدير أن يكون صادقاً في كل مواقفه وتعاملاتـه، كـما أننـا نقول لكل تاجر صادق ولكل مدير جريء وصادق في تعاملاته وكلامه مواقفه أن أثبـت عـلى مواقفـك فإن الصدق في التعامل نهايته النجاح والربح وأن الكذب في التصرفات عقوبته الخسارة والفشل.

لذا ينبغي على جميع المـدراء والتسـويقيين والبـائعين والتجـار والمسـؤولين الإداريـين أن يلتزموا بمبادئ الصدق في جميع تعاملاتهم وتصرفاتهم وأقوالهم وأفعالهم فإنها طريق النجاح في الشركات والمنشآت.

التعمق في الأفكار التسويقية:

في كثير من الأحيان قد تتولد الأفكار التسـويقية الحديثـة والإبداعيـة في لحظـات خاطفة وقد تتلاشى من مخيلتك بلحظات وثـواني بسـيطة وتختفـي إلى الأبـد مـا لم

تسارع بتدوينها، لذا يجب الإهتمام بالأفكار الجديدة والحديثة في التسويق، كما أنه قد تظهر الأفكار المثمرة في أغرب الأوقات ولن تظهر هذه الأفكار دائماً وأنت تعالج المشكلة المتعلقة بها، ولكن قد تأتيك ومضة من الإستبصار والتأمل والتفكير بحلول جيدة وحديثة في الوقت الذي تكون فيه مشغولاً بأعمال أخرى أو مشتركاً في محادثة أو منصتاً إلى محاضرة أو قائماً بتدريس مادة ما، أو عاكفاً على قراءة كتاب أو مسترخياً في أحد الأوقات بالمنزل، وحتى لو بدت هذه الفكرة لحظة ورودها واضحة تماماً، أو مهمة للغاية، بحيث يستحيل نسيانها، إلا أن هناك دائماً ظروف تجعلك تنساها إذا لم تقم بتدوينها وكتابتها وتسجيلها ووضعها في مذكرة.

لذلك حينما تنبني في عقلك نواة لفكرة ما احفظها مباشرة في مذكرة خاصة بك وقم بكتابتها للاستفادة منها في المستقبل، فالاحتفاظ بمذكراتك بشكل منظم تعمل على اكتشاف أفكار جديدة.

كيف تتكون الفكرة الجديدة:

الأفكار التي تحمل التجديد والابتكار وحل المشاكل في العمل الإداري كثيرة، ولكنها تمر علينا كالبرق الخاطف فنأنس بها، ولكننا حينما تنقضي الثواني التي ظهرت فيها هذه الفكرة ننساها في خضم أعمال الحياة اليومية، ثم تبرز في يوم آخر أو تظهر في نفس اليوم فكرة أخرى جديدة ثم تذوب كما ذابت أختها.

ترى لو عمدنا إلى تسجيل هذه الأفكار وتنفيذها ألن يكون ذلك أحد الطرق السريعة لتغير الواقع الذي نعيشه؟

لذا علينا تدوين الأفكار والعمل على تنفيذ تلك الأفكار.

ولابُدَّ أن ندون تلك الأفكار في مذكرة رسمية وهذا سبب أساسي لحياتها ونشاطها، وبعد تدوين الأفكار تأتي المرحلة التالية وهي مراجعتها مع النفس أكثر من مرة مما يعطي للنفس الفرصة للحكم عليها، فهي أما أن تكون جيدة أو

غير جيدة، وبفرض أن الفكرة جيدة فهي تحتاج أيضا إلى مشورة مع الآخـرين، والنتيجـة أمـا أن يحكم الآخرين بعدم جديتها وعدم صلاحيتها أو أنها فكـرة جيـدة ومفيـدة مـما يـؤدي بالتـالي إلى تنفيذها وإخراجها إلى حيز الوجود.

ولذلك:

أولاً: احرص على الساعات الأولى من النهار:

واجعل الساعات الأولى من عملك اليومي مخصص للتفكير في تطوير المؤسسة بمعنى آخر لا تنشغل في هذه الساعات بأعمال بالإمكان عملها في الساعات الأخيرة من العمل.

ثانياً: حافظ على الاجتماعات المبكرة:

لتكن اجتماعاتك مع مرؤوسيك أو مستشاريك في الساعات الأولى من العمل.

ثالثاً: ابتعد عن مشتتات التفكير وامتنع عن قواطع التفكير:

واقضي على قواطع التفكير ومن أهمها الهاتف، وكثرة المـراجعين، وتعـدد وتنـوع الـزوار، واحرص على الوقت وذلك من خلال تخصيص وقت معين لكل أمر واحرص على تنفيـذ المواعيـد في وقتها.

رابعاً :رتب المعلومات:

حيث أن الفكرة الجديدة تحتاج إلى معلومات مرتبة فإحرص على ترتيب معلوماتك مـن خلال الأرشفة أو استخدام الحاسب الآلي أو استخدام المذكرة.

خامساً: استخدم دفتر الجيب:

حيث يستفاد منه في كتابة الأفكار الجديد وترتيبها.

سادساً: اختر المكان المناسب:

حيث أن للمكان دور مهم في توليد الأفكار، فالمكـان الهـادئ يسـاعد كثـيراً عـلى التركيـز وتوليد الأفكار الحديثة.

سابعاً: أوجد الحافز:

فوجود الحافز له دور كبير في إيقاد الحماس للعمل ومن ثم توليد الأفكار الحديثة.

الإهتمام بالزبائن والعملاء:

فالاهتمام هو جوهر جميع العلاقات مع العملاء.

ولذلك اقنع عملائك بأنك حريص عليهم عن طريق الاهتمام الحقيقي بهم.

فلا شيء ينفر العملاء أكثر من شعورهم بعدم الاهتمام بهم.

وللأسف أن معظم العملاء يتحملون و يتساهلون عندما تسير الأمور على نحوٍ خاطئ.

لكنهم يكونون أقل تحملاً وتساهلاً عندما يشعرون بأنه لا أحد يهتم بهم أو يحرص على حل مشكلاتهم.

وهذا للأسف يحدث في مواقف عديدة، مثل إلغاء رحلة الطيران، أو عندما يتعطل جهاز الكمبيوتر، أو ببساطة عندما لا يتم إرجاع قيمة المكالمات الهاتفية.

وعندها يشعر العميل بأنه ليس هناك من يهتم أو يبالي به وبرغباته.

وكثير من هذه الخطاء تحدث في شركات الهاتف وشركات الخدمات والبنوك وغيرها من المؤسسات الأخرى.

فعلى نحو مفاجئ يجد العميل نفسه يتعامل مع شركة رسمية التعامل بما تفرضه القواعد المقررة.

ويشعر بأنه ليس هناك من أحد يهتم بمشكلاته الشخصية وعندها يشعر العميل حينئذٍ بأنه غير مهم وبالتالي ربما يتجه في تفكيره نحو القرار بترك تلك المنظمة للأبد والتحذير منها ونشر سمعة سيئة عنها.

ولذلك يجب وينبغي على جميع المدراء والمسوقين والتسويقيين والتجار والبائعين ومدراء المبيعات والتسويق أن يهتموا بالأمور التالية:

- التأكد من أن المنتج تم توصيله في الوقت المحدد و لم يتلف.
- التأكد من أن مشكلة العميل تم حلها بسرعة.
- إرجاع المكالمات الهاتفية للعميل إذا وعدته بذلك.
- التزام الأمانة التامة مع العملاء.
- التواصل بفاعلية مع العملاء.
- فهم متطلبات وحاجات العملاء وعدم إهمالهم.
- التأكد من تلقي العميل خدمة جيدة والتأكد من حصوله على منتج جيد يستحق الثمن الذي دُفِع فيه ذلك السعر و التأكد من عدم شعور العميل بأنه غير راضي عن تلك السلعة أو الخدمة.
- جعل العملاء في مقدمة الأولويات.
- التأكد من أن مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة ذات مستوى جودة متميزة وعالية.

الإلتزام: ويقصد بها رغبة الزبون في الوصول إلى درجة عالية من الثقة التي تحقق وتوطد وترسخ العلاقة فيما بين الزبون والعميل والمُنتِج والتي تعمل على تحقيق وإقامة علاقة قوية فيما بين الزبون والمُنتِج والتي تدل هذه العلاقة القوية على إلتزام كلاً من الطرفين الزبون والمُنتِج بما لهم وما عليهم.

وقد اعتبر بعض الباحثين أن الإلتزام رابط اجتماعي يربط البائعين والمشترين بروابط وعلاقات شخصية أكثر من مجرد اعتبارها علاقات تجارية بحتة.

الفصل السابع

الإطار العام لمبادئ التسويق بالعلاقات

مرَّ التسويق منذ نشأته بالعديد من المراحل التي أدت إلى تطور مفهومه وفلسفته فقد تطور من مرحلة التسويق الأساسي وأصبح يهتم بالتركيز على التسويق الاستهلاكي ثم تطور إلى مرحلة التسويق الصناعي وأصبح يهتم بالتسويق المجتمعي والتسويق في المنظمات غير الهادفة إلى الربح ثم تطور إلى مرحلة التسويق بالخدمات أو تسويق الخدمات ثم أصبح يهتم بالتسويق بالعلاقات.

وتعتبر هذه التطورات والتحولات النوعية في التسويق، عوامل ومؤثرات حثت المنظمات على أن تنظر للزبائن كشركاء حقيقيين للمنظمة ولذلك أصبحت المنظمات تبني معهم علاقات حميمة طويلة الأمد وتحافظ على هؤلاء الزبائن القدامى عن طريق تقديم الخدمات والمنتجات المتميزة لهم، حيث أن هذا التحول في الفلسفة التسويقية ساعد الشركات في مواجهة الكثير من التحديات واستغلال الفرص التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

ولذلك فإن نجاح العديد من الخدمات يعتمد على خلق وإدامة العلاقات المستندة للزبون، أو التفاعل مع الزبائن الذي يؤدي إلى إرضاءهم وخصوصاً أولئك الذين يستخدمون الخدمة بتكرار على طوال الوقت.

وهنا يتوجب على مقدم الخدمة أن يقوم بخطوات ثابتة لبناء الثقة وتحقيق التزام الزبائن، وتحقيق رضا الزبائن بصورة جيدة بحيث يكونوا بولاء عالي جداً لمقدم الخدمة ولا يكونوا راغبين في التحول إلى منافسين آخرين.

وفي حين أن الاهتمام بالعلاقات طبقته بعض المشاريع الخدمية غير أنه قد غاب في مشاريع خدمية أخرى.

ولسوء الحظ هناك شركات عديدة تسير في طريق التسويق الذي يركز على الصفقات الـذي تم تنفيذه للفوز بزبـون جديـد دون الإهـتمام بثقافـة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالمية والمؤسسات الدولية مع الزبائن والعملاء.

وبدأت الشركات في الوقت الحاضر تدرك بأن من الأسهل البيع للزبائن الموجـودين وهـم يحققون ربحا اكبر للبائع.

ويتفق مدراء التسويق على هذا الرأي، و يعطي الكثير منهم الاهـتمام بـالموارد لاجتـذاب زبائن جدد، ويعتبر الزبائن الحاليون أمراً مضموناً وليس إلا عندما يحصل انهيار في نوعية الخدمة.

ونحن لا نريد بذلك القول بأن الزبائن الجدد ليس لهم أهميـة حيـث أن لهـم في الواقـع أهمية حيوية لمستقبل معظم المنظمات الخدميـة ولكـن هنـاك حاجـة إلى تحقيـق تـوازن مـا بـين الجهود الموجهة نحو الزبائن الحاليين والزبائن الجدد وهـذا مـا تنطـوي عليـه فلسـفة التسـويق بالعلاقات وتحدده عملية الإطار العام النظري للتسويق بالعلاقات.

وتتحدد عملية الإطار العام النظـري الشـامل لعمليـة التسـويق بالعلاقـات وذلـك مـن خـلال تقسيم العلاقات التسويقية إلى:

1. العلاقات مع مجهزي السلع والخدمات.
2. العلاقات مع المنافسين الآخرين الخارجيين.
3. العلاقات مع الحكومة.
4. العلاقات مع المنظمات الأخرى.
5. العلاقات الداخلية بين وحدات الأعمال والموظفين والأقسام.
6. العلاقات مع المشترين.
7. العلاقات مع الوسطيين.
8. العلاقات مع المستهلكين النهائيين.

وهناك خمسة تقسيمات أساسية في عملية الإطار العام للتسويق بالعلاقات وهي:

1. العلاقات التسويقية الدولية الكبيرة والواسعة: وهي العلاقات الخاصة بشأن المستويات فوق السوق الملائم كالتحالفات السياسية والاقتصادية بين الدول.
2. العلاقات التسويقية والإدارية والتجارية فيما بين المنظمات كالتحالفات بين المنظمات.
3. العلاقات المكثفة كالاتصالات مع مختلف أجزاء الأسواق.
4. العلاقات الفردية.
5. العلاقات الصغيرة كالعلاقات ضمن منظمة معينة.

وتحدد معالم الإطار النظري العام للتسويق بالعلاقات من خلال الإهتمام بعدة جوانب:

- الجانب الأول: الإهتمام والاحتفاظ بالزبائن والعملاء السابقين والجدد.
- الجانب الثاني: القيام بتعزيز وتعميق العلاقات الداخلية والخارجية المتعددة.
- الجانب الثالث: القيام بتقريب المسافات فيما بين التسويق, وخدمة الزبون والجودة المقدمة للعملاء والزبائن والمستفيدين.
- الجانب الرابع: تقديم وتبني قيمة نفعية جيدة والعمل على إشباع حاجات ورغبات الزبائن والعملاء وذلك من خلال إضافة فوائد مالية ومعنوية للسلعة أو الخدمة.
- الجانب الخامس: إضافة فوائد اجتماعية وتعزيز الأواصر الاجتماعية مع المستهلكين.
- الجانب السادس : بناء وإقامة علاقات جيدة مع المستهلكين والمستفيدين .

الفصل الثامن

فوائد التسويق بالعلاقات

هناك عدة فوائد ومنافع للمـنظمات التسـويقية التـي تتبـع أسـلوب وعمليـة التسـويق بالعلاقات ومن هذه الفوائد ما يلي:

1. يساعد التسويق بالعلاقات على تجاوز تحديات المنافسين الآخرين.
2. يقوم التسويق بالعلاقات بالعمل على تجنب المنظمات للحروب السعرية.
3. يساعد التسويق بالعلاقات المنظمات على الوصول إلى ما يعرف بعميـل مـدى الحيـاة، مـن خلال الوصول إلى العميل الموالي والمخلص.
4. يساعد التسويق بالعلاقات على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة.
5. التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج.
6. القيام بعملية التعريف بالمنظمة من خلال الآخرين.
7. تساعد على استهداف العميل المناسب والمربح.
8. الحفاظ على إنشاء وإيجاد علاقات مستقبلية هادفة مع الزبائن والعملاء.
9. توفير القيمة والمنفعة للزبون والعميل.
10. العمل على إبقاء العميل.
11. تبادل الخبرات والتكنولوجيا بين مختلف المنظمات والفروع في الدول الأجنبية.

اكتساب المزيد من الخبرات والمعرفة بظروف الأسواق المحلية والأجنبية من خلال ثقافـة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسـات الدوليـة والإتصـالات المبـاشرة وغـير المباشرة.

- خفض التكاليف.
- السيطرة على المخاطر.
- تحسين أساليب الإستعمال والتسويق.
- التكامل والتبادل بين الخبرات والمعارف.

الفصل التاسع

استراتيجيات التسويق بالعلاقات

التعريف بإستراتيجيات التسويق المتعلقة (بالتسويق بالعلاقات):

ماهية استراتيجيات التسويق المتعلقة (بالتسويق بالعلاقات)؟

الاستراتيجية التسويقية المتعلقة (بالتسويق بالعلاقات): هي تلك الخطة التي يتم تصميمها وتفصليها بالتحديد وذلك لتوضيح طرق الدخول إلى السوق الجديد وكيفية المحافظة على العملاء السابقين وكيفية جذب عملاء جدد للمنظمة.

فالاستراتيجية التسويقية المتعلقة بالتسويق بالعلاقات هي تلك العملية التي تسمح للمنشأة أن تستثمر وتشغل وتستغل مواردها ومصادرها التسويقية والبشرية المحدودة في فرص مناسبة وذلك لكسب الزبائن والعملاء وللمحافظة عليهم وذلك بهدف زيادة المبيعات وللوصول إلى ميزات تنافسية وللتغلب على المنافسين الآخرين ولكسب ولاء الآخرين.

فاستراتيجية التسويق المتعلقة بالتسويق بالعلاقات تعرف بأنها:

ذلك البرنامج العملي المخطط له من طرف المنظمة للتعامل مع الزبائن والعملاء بطريقة فعالة ولمواجهة المنافسين الآخرين في الأسواق، وذلك في ظل سياسة وخطة إبداعية للتعامل مع الآخرين وذلك لترويج وبيع المنتجات والخدمات للزبائن وللمستهلكين والعملاء والمستفيدين.

فالاستراتيجية التسويقية المتعلقة بالتسويق بالعلاقات هي عبارة عن خطة طويلة الأجل لتنمية العلاقات مع الموردين والموزعين والعملاء والمستهلكين وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال إشباع حاجات الآخرين واحترام حاجات ورغبات المستهلكين وتلبيتها وتنزيلها في الأسواق المستهدفة.

ويترتب على إعداد التخطيط الاستراتيجي الفعال للتسويق بالعلاقات حصول المنشأة على العديد من المزايا والفوائد ومن أهمها مساعدة المنشأة على

التعرف على طبائع ورغبات الآخرين وكذلك التعرف بالبيئة التي تحيط بالمنظمة والكشف عن الفرص الجديدة والتغلب على القيود والتهديدات التي تؤثر على عمل المنظمة.

كما تقوم الاستراتيجية المتعلقة بالتسويق بالعلاقات بمساعدة المنشأة على تحديد وتحليل خصائص ورغبات المستهلكين في السوق كما تقوم بمساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها كما تقوم بمساعدة رجال التسويق على التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية بشأن علاقاتهم مع الآخرين، كما تقوم بمساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف في المنشأة بالمقارنة بمنافسيها.

أنواع استراتيجيات التسويق المتعلقة بالتسويق بالعلاقات:

1. الاستراتيجيات القومية.
2. الاستراتيجيات الإقليمية.
3. الإستراتيجيات المحلية.

فلابد من تحديد هوية الخطة التسويقية والاستراتيجية المتبعة هل هي قومية أم أنها إقليمية أم أنها محلية.

4. الاستراتيجيات الموسمية:

فلابد من معرفة الأوقات المناسبة للتواصل مع الآخرين.

5. إستراتيجية التمييز:

وذلك من خلال البحث عن التمييز أو الانفراد بخصائص استثنائية في إقامة العلاقات مع الآخرين وتقديم خدمات ما بعد البيع للمستهلكين والمستفيدين.

6. إستراتيجية التركيز:

حيث يتم التركيز على جزء معين من المستهدفين والحفاظ على ولاء الآخرين ومنع الآخرين من التأثير فيهم.

المبادئ الستة التي تعمل على صياغة وتنفيذ استراتيجية ناجحة للتسويق بالعلاقات:

1. معرفة الحدود الخارجية للبيئات المختلفة المحيطة للمنظمة.
2. التركيز على الصورة العامة للعلاقات مع الآخرين.
3. القيام بعملية الإهتمام الحقيقي برغبات الزبائن والعملاء والمستهلكين.
4. وضع خطط واضحة للتسويق بالعلاقات وتنفيذها أثناء التعامل مع الآخرين.
5. التخفيف والتقليل من المخاطر والتكاليف.
6. صياغة وتنفيذ استراتيجية مناسبة للتسويق بالعلاقات تعتمد على المزيج الترويجي الحديث وتطبيقها بشكل مناسب.

خصائص استراتيجية التسويق المتعلقة بالتسويق بالعلاقات:

1. الإبداع والتغيير في طرق وأنظمة التعامل مع الآخرين.
2. التكامل والترابط فيما بين جميع الموظفين والمدراء والمسؤولين.
3. توقع ردود أفعال مختلفة ومتباينة في التعامل مع الآخرين.
4. إتباع وسائل جديدة في التنافس مع الآخرين.
5. التكيف مع الظروف الأخرى المتغيرة.
6. الشمولية والعمومية في النظرة العامة الكاملة في التسويق بالعلاقات.
7. المرونة وعدم الجمود في وضع الخطط المتعلقة بالتسويق بالعلاقات.

الفصل العاشر

مستويات التسويق بالعلاقات

إن قضية بناء العلاقات الطويلة الأجل مع العملاء تعتبر هي المفتاح لنجاح الشركات، ولذلك لابد من التفاعل الحقيقي مع رغبات الزبائن والعملاء ويكون هـذا التفاعـل بواسـطة عـدة طـرق منها التفاعل وفهم وتحقيق رغبات وحاجات الموزعين والموردين والزبائن والعملاء والمستهلكين.

ولذلك فإن هنـاك خمسـة مسـتويات للتسـويق بالعلاقـات تعمـل عـلى تحسـين خدمـة العملاء وزيادة رضا الزبائن والمحافظة على العلاقة العامة الدائمة الناجحة معهم وهي كما يلي:

التسويق الأساسي: وهو عبارة عن وضع مندوب مبيعات مباشر يقوم بفهم وإدراك حاجات ورغبات الآخرين وإيصالها للمدراء والمسؤولين.

التسويق التفاعلي: وهو عبارة عن تشـجيع العمـلاء لتقـديم نصـائحهم واسـتقبال تعليقـاتهم وتقديم استفساراتهم.

التسويق التساؤلي: وهو عبارة عن دعوة الزبائن والعملاء لتقديم مقترحاتهم وأسـئلتهم عـن الخدمات والمنتجات التي يقومـون بتجربتهـا واقتنائهـا واسـتهلاكها وذلـك بهـدف تحمـل المسـؤولية جماعية بعد عملية البيع.

التسويق الاستباقي: حيث تعمل الشركة بشكل مسـتمر عـلى تحسـين الأداء مـع الزبـائن والعملاء ولذلك فإنه لابد من إجراء تغييرات دائمة في ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية مع الزبـائن والعمـلاء كـما لابـد مـن اسـتخدام واسـتقبال التغذيـة العكسية الراجعة من الزبائن والعملاء أنفسهم.

التسويق الاشتراكي: ويعني الاشتراك في التسـويق مـع الزبـائن والعمـلاء وذلـك لتحسـين أداء الشركات والمنظمات ويتم التسويق الإشتراكي والإشتراك في التسويق عن طريـق تـوفير مراكـز خاصـة بخدمة الزبائن والعملاء ورعايتهم وتقديم النصائح لهم والعمل على حل مشكلاتهم.

الخاتمة

(النتائج والتوصيات):

في ختام هذه الدراسة التي تعرضت لموضوع التسويق بالعلاقات والعمل على تحسين العلاقة العامة تجاه العاملين والموردين والزبائن والعملاء فإننا نكون قد استخلصنا النتائج التالية:

النتائج:

يعد مفهوم التسويق بالعلاقات من المفاهيم التي نالت اهتمام معظم المنظمات المعاصرة اليوم لأن الاهتمام بالعنصر البشري أصبح المرتكز الأساسي لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها.

هنالك العديد من الأبعاد الخاصة بالتسويق بالعلاقات إذ يجب على المنظمات الانتباه إليها والأخذ بها لأنها تحقق أهداف العاملين والزبائن والعملاء والموردين وتزيد من ولائهم واهتمامهم بالمنظمة التي يعملون فيها وفي نفس الوقت فهي تحقق أهداف المنظمة التي تعمل في ظل المنافسة وتحديات البيئة ومن أهمها العولمة.

هناك العديد من السياسات والبرامج التي يمكن أن تتوجه بها منظمات الأعمال لممارسة التسويق بالعلاقات فهي قد تشمل التكوين والتدريب، وتحسين ظروف العمل، وتشكيل برامج تحسين نوعية، واحترام قوانين العمل.

التوصيات:

استناداً إلى ما تقدم من استنتاجات بحثية يمكن صياغة عدد من التوصيات وفق الآتي:

ضرورة اهتمام المنظمات بأبعاد التسويق بالعلاقات وأبعاد أخلاقيات العمل ضمن إطار ثقافة المنظمة من خلال إنشاء وحدات متخصصة للتعريف بأهمية

التسويق بالعلاقات بشكل عـام تجـاه الأفـراد والعـاملين والمـوردين والمـوزعين والزبـائن والعمـلاء والمستهلكين بشكل خاص.

كذلك من الضروري وضع خطة متكاملة لثقافة المنظمة التي يمكن أن تنتهجها المنظمـة لـكي تستطيع تطبيق وممارسة أبعاد التسويق بالعلاقـات مـن جانـب وأبعـاد أخلاقيـات العمـل مـن جانب آخر.

يجب أن تتبع المنظمة عدد من المعايير العالمية للتسـويق بالعلاقـات واتبـاع الأخلاقيـات العامة في الإدارة والعمل على ممارستها مع اعتماد فلسفة المقارنة المرجعية لكي تتمكن كل منظمة من بناء نظام متكامل للتسويق بالعلاقات مع تطبيق برامج خاصة بثقافة المنظمة.

يجب أن تسعى المنظمات إلى منع تسرب أفرادها وزبائنها وعملائها للمنافسين الآخرين.

ضرورة تزايد سعي المشرفين والمـديرين في المـنظمات عـلى بـث روح التعـاون ورفـع الـروح المعنوية للأفـراد العـاملين وحـثهم عـلى المزيـد مـن العمـل وممارسـة سـلوك أفضـل تجـاه الأفـراد والمستفيدين الآخرين والمستهلكين بمختلف أنواعهم.

ضرورة التزام المنظمة بتطبيق العديد من القواعد الخاصة بالتسويق بالعلاقات وعـلاج السـلوكيات السـلبية للعـاملين وللأفـراد وللزبـائن والعمـلاء والمسـتفيدين الـداخليين والخارجيين.

تنفيذ القوانين والتعليمات الخاصة بالتسـويق بالعلاقـات والعمـل عـلى المحافظـة على حقوق الآخـرين وخاصـة مكـانتهم وسـمعتهم وولائهـم للمنظمـة لأنهـا جـزء مـن المجتمع.

إنشاء قسم خاص بثقافة العلاقـات الاسـتراتيجية في إدارة الشركـات العالميـة والمؤسسات الدولية في الشركـات وإجـراء عمليـات الاتصـال والتواصـل الفعـال لتوسـيع

مجال ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية الناجحة مع الأفراد والمستفيدين والزبائن والعملاء والمستهلكين.

توسيع فهم ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية من طرف رجال الأعمال، وإعطاءها أهميتها اللازمة من خلال إنشاء قسم خاص بها.

الاعتماد على خبراء ورجال متخصصين في القيام بعملية التسويق بالعلاقات واعتبار أن هذه المهمة الجديدة تحتاج إلى دراسة وممارسة وخبرة عالية لتحقيق النجاح المرغوب في ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية الناجحة.

قائمة المراجع:

1. الكتب العربية:

1. أحمد عرفة وسمية شبلي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، سنة النشر مجهولة.
2. إيهاب صبيح محمد زريق، إدارة العمليات وإتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
3. أحمد سليماني الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة عين شمس، القاهرة 1987.
4. إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، سلطة إصدارات يميك، القاهرة، 1996.
5. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1989.
6. أمينة بواشري، توجه القيادات العربية في ظل العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005.
7. بوفلجة غياب، مبادئ التسيير البشري، الدار المحمدية العامة، الجزائر، سنة النشر مجهولة.
8. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية إسكندرية، 2005.
9. جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
10. جمال الدين العويسات، الإدارة وعمليات إتخاذ القرار، دار هوما، الجزائر، 2002.
11. حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

12. حكمت أحمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة نظرة مع دراسة حالة، دار الثقافة، عمان، 1999.

13. حميد عبد النبي، الجودة الشاملة، مؤسسة الوراق، عمان، 2003.

14. خالد عبد الرحمن مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار مكتبة للنشر والتوزيع، القاهرة 1999 – 2000.

15. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

16. سعيد محمد المصري، التنظيم والادارة مدخل معاصر للعمليات التخطيط التنظيم القيادة والرقابة، الدار الجامعية، مصر، 1999.

17. سعيد يس عامر، علي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998.

18. سيد الهواري، الإدارة والأصول والأسس العلمية، الطبعة الحادية عشرة، الدار الجامعية، مصر، 1996.

19. سونيا محمد البكري، إبراهيم بلوط، نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001.

20. سليم إبراهيم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 1998.

21. سعد غالب ياسين التكريتي، نظم مساندة القرارات، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2003.

22. سعد غالب ياسين التكريتي، نظم مساندة القرارات، الطبعة الثانية، دار المناهج، عمان، 2004.

23. شوقي ناجي، إدارة الأعمال منظور كلي، دار حامد، عمان، 2000.

24. طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان، 2001.

25. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1989.

26. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ج م العربية، سنة النشر مجهولة.

27. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.

28. عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1991.

29. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 1997.

30. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

31. علي الشرقاوي، إدارة الأعمال الوظائف والممارسات، مؤسسة شباب الجامعة، سنة النشر مجهولة.

32. عصام فهد العديين وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية مدخل تطبيقي معاصر، دار المناهج، عمان،2003.

33. علي عبد الهادي سلم، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية المبادئ والتطبيقات، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1999.

34. عبد المالك إسماعيل حجر، نظم المعلومات المحاسبية، دار الفكر، صنعاء، 1997.

35. عثمان الكيلاني وآخرون، المدخل إلى نظم المعلومات المحاسبية، دار وائل، عمان، 2000.

36. عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2000.

37. عادل زيد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

38. عقيل جاسم عبد الله وآخرون، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1998.

39. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 – 2000.

40. محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، سنة النشر مجهولة.

41. محمد ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1994.

42. محمد فريد الصحن، عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1987.

43. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1998.

44. محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إتخاذ القرارات، الدار الجامعية للنشر، الأردن، 1998.

45. مدني عبد القادر علاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة الثانية، دار تهامة للنشر، جدة 1985.

46. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، جدة، 1973.

47. محمد حربي حسن، علم المنظمة، دار الكتاب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 1989.
48. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات وظائف تقنيات، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
49. محمد صالح الحناوي، إدارة التسويق، مدخل لأنظمة والاستراتيجيات، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1984.
50. محمد أبو الفضل الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.
51. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة النفس البشرية، دار زهران، عمان، 2003.
52. محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
53. محمد يوسف الحفناوي، نظم المعلومات المحاسبية، دار المناهل، الأردن، 1998.
54. منعم رمرير الموسوي، إتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي، دار البازار، عمان، 1998.
55. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2002.
56. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
57. محمد سعيد خشبة، نظم المعلومات المفاهيم والتحليل والتصميم، مطابع الوليد، القاهرة، 1992.

58. ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، الدار المحمدية العامة، الجزائر، سنة النشر مجهولة.

59. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1992.

60. ناصر سعيد المري، القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.

61. فريد راغب النجار، إدارة المشتريات والمخازن، مكتب عين شم، القاهرة، 1986.

62. ليلى شحاتة، الدارة العامة، مكتبة قصر الزعفران، القاهرة، 1993.

63. البواب, أحمد إسماعيل, (2004م), ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية وإدارة الأزمات, دار الكتاب, صنعاء.

64. الخضر, جميل (1998م), ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية, دار الميسرة للنشر, عمان – الأردن.

65. رمضان, زياد, (1998م), ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية في منشأة القطاع الخاص, دار صنعاء للنشر والتوزيع, عمان.

66. حسين, سمير محمد, (1996م), ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية, عالم الكتب, القاهرة.

67. أبو أصبع, صالح خليل, (1998م), ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والإتصال الإنساني, دار الثورة للنشر والتوزيع.

68. عساف, عبد المعطي محمد, (1997م), أسس ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية, جامعة عمان – الأردن.

69. عجوة, علي, (1996م), الأسس العلمية للعلاقات العامة, عالم الكتب القاهرة.
70. محمد مصطفى, أحمد, (1999م), الخدمات الإجتماعية وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية, دار المعرفة الجامعية, القاهرة.
71. العزازي, محمد أحمد أبو إدريس, (1998م), ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية المعاصرة وفعالية الإدارة, المكتبة العلمية بالزقازيق, القاهرة.
72. التهامي, مختار, ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية في الدول النامية, الطبعة الأولى, دار المعرفة بغداد, 1980م.
73. حجاب, محمد منير, (1998م), ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية مداخل أساسية, دار الفجر للنشر والتوزيع, القاهرة.
74. زويلف, مهدي حسن, (1994م), ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية, النظرية والأساليب, مكتبة الفلاح للنشر, عمان.
75. فتحي, محمد علي (1996م), أساسيات الإحصاء, مكتبة عين شمس, القاهرة.
76. الهولي, حسن أحمد, (1980م), مبادئ علم الإحصاء, دار شباب الجامعة, عمان – الأردن.

77. اتكسون فيليب, إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجـودة الشاملة، ج1 ترجمة عبدالفتاح السيد النعماني، الجيزة: مركز الخـبرات المهنيـة لـلإدارة بميك، 1996م.

78. أحمد الدعيج ورندا اليافي, الإنتماء التنظيمى: غياب مفهوم الانتماء التنظيمي يعطـل تقـدم منظمات العمل النسائية في المملكة, موقع مجلة الإقتصـادية الألكترونيـة, مـايو 2008 العدد 5339.

79. أحمد سيد مصطفى, إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة لسلوك النـاس في العمـل، المؤلف، القاهرة، 2005م.

80. أحمد صقر عاشور, السلوك الإنسـاني في المـنظمات, الـدار الجامعيـة للطباعـة والـنشر بالإسكندرية – مصر 1989م.

81. أحمد ماهر, السـلوك التنظيمـي, الـدار الجامعيـة للطباعـة والـنشر بالإسـكندرية – مصر 2005م.

82. بيـتر دراكـر، (الإدارة والمسـتقبل – التسـعينات ومـا بعـدها) ترجمـة الـدكتور صـليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة, 1994م.

83. خالد يوسف الزعبـي وحسـين محمـد العـزب, قيـاس اتجاهـات العـاملين لأثـر المنـاخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة, 2005م.

84. راويـة حسـن, السـلوك التنظيمـي المعـاصر، الطبعـة الأولى, الـدار الجامعيـة للطباعـة والنشر بالإسكندرية – مصر, 1995م.

85. عادل داغـر، منقـذ محمـد و حرحـوش، (نظريـة المنظمـة والسـلوك التنظيمـي) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد 2000م.

86. عبد الـلـه عبد الدائم (التربية عبر التاريخ) دار العلم للملايين، بيروت 1984م.

87. متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2006م.

88. محمد إسماعيل بلال, السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق, دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية, مصر.2005م.

89. محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق، عمان، 2003م.

90. محمد سعيد سلطان, السلوك الإنساني في المنظمات, الإسكندرية, دار الجامعة الجديدة 2002م.

91. منصور بن صالح اليوسف, إدارة الصراع التنظيمي, موقع موسوعة الإسلام والتنمية 2010م.

92. نجم عبود, ادارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات (مؤسسة الوراق للنشر، عمان 2004م.

93. هيثم الفقهاء, غادة العبدالات, أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية, موقع موسوعة الإسلام والتنمية 2010م.

94. أبو رمان أسعد حماد، 2005، فاعلية استراتيجية التسويق بالعلاقات، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد 20، العدد الرابع.

95. حسن إلهام فخري، 2003، التسويق بالعلاقات، بحث مقدم للملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي، الدوحة، قطر.

96. منى شفيق، 2005، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى.

97. العلاق بشير، 2002، التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا.

98. مسعود معتصم، 2005، استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالإستناد إلى عنصري القيمة والرضا الوظيفي للزبائن، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.
99. ياسين سعد، 2006، أبعاد استراتيجية التسويق بالعلاقات وأثرها على الأداء التسويقي لشركات التأمين في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
100. مروان شموط، كنجو عبود كنجو، أسس الاستثمار، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر 2008.

2. المراجع الأجنبية:

1. Ahearne M, Bhattacharya C.B, Gruen T. 2002 Anteceden And Consequences Of Customer–Company Identification: Expanding the Role of Relationship Marketing. Journal of Applied Psychology, Vol.90 (3), pp.574-585.
2. Anderson J L, Jolly L D and, Fairhurst A E. 2007. Customer Relationship Management In Retailing: A Content Analysis Of Retail Trade Journals. Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 14, pp.394-399.
3. Ashour L. 2006. Relationship Marketing As A Base For Achieving Customer Loyalty In The Jordanian Hotel Industry Master unpublished, Amman Arabian University. Barnes B R, Fox M T and Morris D. S. 2004. Exploring The linkage Between Internal Marketing, Relationship Marketing And Service Quality: A Case Study Of a Consulting Organizations .Total Quality Management, Vol.15(5), pp. 593-601.
4. Berry, Leonard (1983). Relationship Marketing. American Marketing Association, Chicago. p. 146.

5. Christian Grönroos, (1994) "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", Management Decision, Vol. 32 Iss: 2, pp.4 – 20.
6. traditional” marketing practice and scholarship (e.g., Brodie et al. 1997; Gummesson 2002). Indeed, Gummesson (2002, p. 38).
7. Bateman and Snell " Management, McGraw-Hill, Boston 2002.
8. Daft, R.L"Management k Dryden Press, Fort Worth. 2000 – 1999., Senge, peter M " The fifthe Disciplin "N. Y. ,Double day – Robbins, S.P. and M. Coulter "Management" Prentice Hall, New Jersy 2001.

3. الكتب الأجنبية المترجمة إلى العربية:

1. أندرودي سيرولاقي، مارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
2. جون جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن رزق، نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1998.
3. تيد أرادواي، ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965.
4. دفيد ويتون، تيم كاميرون، ترجمة محمد عبد العليم، العلاقات... التفاعل الإيجابي، بميك، القاهرة، 2001.
5. دفيد ويتون، تيم كاميرون، ترجمة محمد عبد العليم، الذات... أنت كما تفكر، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 2001.

4. **الرسائل الجامعية:**

1. أنهاري تالت أمين، تقييم نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، غير منشورة، 2002.
2. حسن محمد إبراهيم الحمومي، نظام مقترح لتقييم أداء العاملين، رسالة دكتورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عين شمس، 1993.
3. علي عبد الوهاب، نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر، أطروحة دكتورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 1999.
4. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة دكتورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 1999.
5. بوفاتح كلثومة، وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العامة الجزائرية دراسة ميدانية مؤسسة (E.I.R.T) التابعة لقطاع البناء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، غير منشورة، 1999 – 2000.
6. بوزيان عثمان، نظام معلومات الموارد البشرية مدخل منظمات الأعمال المعاصرة، دراسة حالة شركة ستال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، غير منشورة، 2005.
7. جيلح الصالح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين،دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2006.

8. الداوي الشيخ، (دراسة تحليلية لـ الكفاءة في التسيير حالة الكفاءة الاقتصادية والنسبية لمؤسسات الصناعات النسيجية والقطنية (COTITEx) خلال الفترة (1983 – 1993) باستعمال تقنيات (j.M. FARREIL) و (LAU-YOTOPOLUS)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة , 1995 .

9. عبد الوهاب سويسي، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتوضيب بالورق المقوى وحدة بوج بوعرريج (ENEPAC)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 1995.

10. عبد المجيد السيد عبد المجيد محمود، تأثير ثقافة المنظمة على كفاءة البناء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عين شمس، 1996.

11. نبق أبو بكر، الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب) مع دراسة حالة مديرية الصيانة التابعة لسوناطراك الأغواط، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2001 – 2002.

المحتويات

الموضوع الصفحة

الباب الثاني

العلاقات الإنسانية وإدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية

الباب الثالث

السلوك التنظيمي في إدارة ثقافة العلاقات الاستراتيجية

في إدارة الشركات العالمية

والمؤسسات الدولية

الباب الرابع

الأخلاق والصفات والميزات المطلوبة في عملية إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية

الموضوع	الصفحة

الباب الخامس

إدارة وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية

والمؤسسات الدولية وعلاقتها بإدارة التسويق وثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية التسويقية









الاكاديميون للنشر والتوزيع
عمان - الأردن
تلفاكس: 5330508 6 962+
E.mail.academpub@yahoo.com